



セガサミーホールディングス
統合レポート2018

CONTENTS



1 INTEGRATING OUR STRENGTHS

- 2 創造のDNAの系譜
- 4 強み① 創造のDNA
- 8 強み② 財務基盤
- 9 強み③ 事業ポートフォリオ
- 10 UNITY

12 セガサミーグループの「感動体験」創出モデル

14 CEOメッセージ

16 COOメッセージ

22 セガサミーグループのこれまでと今

- 22 逆境を乗り越えるための
絶え間ない変革
- 24 業績トレンド
- 26 オペレーションデータ
- 27 株主価値
- 28 業績データ
- 30 IPポートフォリオ
- 32 セガサミー鳥瞰図
- 34 主要事業のビジネスモデル

36 これからのセガサミーグループ

- 36 セガサミーグループを取り巻く環境
- 38 グループ戦略—「Road to 2020」
- 40 企業価値向上に向けたロードマップ

42 CFOメッセージ

44 特集

- 44 逆境を乗り越え続ける遊技機事業
- 48 世界で支持されるセガのモノづくり

52 事業戦略

- 52 遊技機事業
- 56 エンタテインメントコンテンツ事業
- 62 リゾート事業

65 ESG

- 66 サステナブルな企業価値向上に向けて
- 68 人財戦略
- 70 人財戦略 働き方改革
(7つのテーマに関する主な取り組み事例)
- 72 バリューチェーンで見るESG
- 74 社会要因
- 76 環境要因
- 78 社会貢献
- 79 非財務データ

80 コーポレート・ガバナンス

- 80 コーポレート・ガバナンス体制の概要
- 86 取締役、監査役及び執行役員

89 FINANCIALS

- 90 法定開示の補足
- 95 会社概要/株式情報

法定開示の補足

本年度の日本語版は財務諸表の掲載を省略しています。
詳細な財務情報は下記をご参照ください。

https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/printing_yuhou.html

見通しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見通し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただけますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与える要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

ネバダ州ゲーミング法令及び規制に関わる、投資家・株主への注意事項

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエイション株式会社及びその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA, Inc.の2社の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されております。両子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。当該規制の内容については、<https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/stock/regulation/> をご覧ください。

INTEGRATING OUR STRENGTHS

セガ、サミーが長きにわたり継承してきた「創造のDNA」、強固な財務基盤、そして経営統合によって構築したバランスの取れた事業ポートフォリオといった強みを一層磨き上げ、融合することでセガサミーグループはMission(存在意義)である「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」の実現を追求し、持続的な企業価値拡大を実現していきます。



©SEGA

INTEGRATING OUR STRENGTHS

創造のDNA

世の中にない、まったく新しいものを生み出してきたセガ、先進技術を積極的に取り入れ、革新的な遊技性を世に送り出してきたサミー。2社の経営統合により誕生したセガサミーグループは、異なる二つの創造性を融合し、「創造のDNA」という独自の強みを作り上げてきました。

1960 SEGA創業

1960 国産初

「セガ1000」国産初の
ジュークボックスを開発

前身のサービス(SERVICE)・ゲームス(GAMES)社を圧縮した「SEGA」がはじめて使用され、後に正式社名となりました。



「セガ1000」
©SEGA

1995 世界初

セガ/アトラス
「プリント倶楽部」登場

自分の写真を撮影したシールを作るプリントシール機の先駆け。類似した機械が多数発売され、若い女性を中心に社会現象を巻き起こしました。



「プリント倶楽部」
©SEGA

1975 Sammy設立

1979 業界初

ブラウン管モニターを採用した「TV雀球」を発売

麻雀とパチンコの遊技性を融合した「雀球」に、はじめてモニターを搭載したのはサミーでした。



「UFOキャッチャー」
©SEGA

1985 世界初

「UFOキャッチャー」発売

クレーンを操作し、景品を獲得するクレーンゲーム。クレーンの形状がUFOに似ていることが製品名の由来です。



「バーチャファイター」
©SEGA

1993 世界初

世界初業務用
3D-CG 格闘ゲーム機
「バーチャファイター」登場

第1作は、アーケードゲームとして稼働開始し、セガサターン(セガのゲームコンソール)版が大ヒットを記録しました。

1989 業界初

シングルボーナス集中
役搭載のパチスロ
遊技機「アラジン」発売

業界ではじめてシングルボーナスが高確率で揃う「集中役」を実装。その後のパチスロブームの火付け役となりました。



「アラジン」
©Sammy

の系譜



「ドリームキャスト」
©SEGA

1999 業界初

液晶を搭載した パチスロ遊技機 「ゲゲゲの鬼太郎」発売

現在のパチスロ遊技機の演出には欠かせない液晶画面をはじめ搭載したのもサミーでした。

1997 業界初

キャラクターを採用した パチスロ遊技機 「ウルトラセブン」発売

この機種が先駆けとなって、なじみのあるキャラクターの採用拡大による遊技性の多様化、プレイヤーの裾野拡大に繋がっていききました。

1998 世界初

家庭用ゲーム機 「ドリームキャスト」発売

世界ではじめてインターネット通信機能を実装した画期的なゲームコンソールでしたが、競争激化によりこれを最後に家庭用ゲーム機事業から撤退しました。

2000 業界初

家庭用ゲーム機 初のネットワークRPG 「ファンタースター オンライン」発売

現在では一般的な家庭用ゲーム機用のオンライン対応を日本ではじめて実装。これまで様々なプラットフォーム向けにタイトルを発表し、ロングセラータイトルになっています。



「ばちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007
版權許諾証SAE-307
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy



「甲虫王者ムシキング」
©SEGA

2008 記録更新

パチンコ遊技機 「ばちんこCR 北斗の拳」発売

新開発体制に移行してはじめて市場に投入した同タイトルは、26万台の販売台数を記録し、自社のパチンコ遊技機販売台数記録を更新。

2004

セガサミー ホールディングス 設立

2003 記録更新

パチスロ遊技機 「パチスロ北斗の拳」発売

先鋭的な遊技性とアニメとのタイアップ、液晶演出といったサミーの「積極進取」が凝縮された機種です。約62万台というパチスロ遊技機販売記録は、現在も更新されていません。

2003 業界初

業界初キッズ向け カードゲーム「甲虫王者 ムシキング」登場

小学校低学年までの男子に爆発的ヒットを記録し、キッズカードゲームという新たなマーケットを切り拓きました。

強み

創造のDNA

セガとサミーの「創造のDNA」が共鳴と融合することによって、さらなる進化を続けている様子を両社の開発トップが語り合いました。

(株)セガゲームス 取締役CPO(最高開発責任者)
(株)セガ・インタラクティブ 取締役CPO

名越 稔洋

PROFILE

1989年セガ入社。全世界累計1,100万本を超える販売本数を記録している「龍が如く」シリーズを世に送り出す。



「龍が如く6 命の詩。」
©SEGA

共通する「尖った」モノづくり

名越 私がセガに入社した当時は業務用アーケードゲームが花形でした。家庭用ゲームは先行企業に挑戦している真っ最中で、なかなか先行企業には手が届かずに、そのうちハードウェアからは撤退してしまいましたが、当時から現在に至るまでまったく変わらないのは、社員に対して非常に信頼してくれる会社だという点ですね。ユーザーのニーズと我々が提案したいものの接点を求めるのがマーケティングの基本ですが、当社は何よりも作り手の情熱に信頼を置き、作り手の尖ったアイデアをそのまま商品として世に送り出してきました。そのため、セガの尖り方には他社にない独特な評価

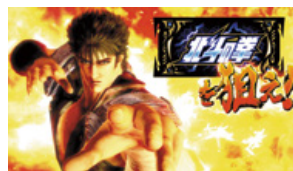


サミー(株) 代表取締役常務
研究開発統括本部長 兼 開発推進本部長

星野 歩

PROFILE

1995年 サミー入社。累計販売本数62万台以上というパチスロ遊技機の歴代販売ランキング1位を誇る「パチスロ北斗の拳」などの製品企画を指揮。



「パチスロ北斗の拳 新伝説創造」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007
著作権許諾証 YBJ-918 ©Sammy

があるのだと思います。販売や、マーケティングにしても、「尖っていること」に誇りを持ってきています。これは良い面であると同時に、リスクにもなり得ます。そのあたりの他社にないものを追求する姿勢って、サミーと共通する考え方なんじゃないでしょうか。

星野 そうですね。「尖っている」ことを尊重するという点では、サミーも同じです。20年ほど前の当社は、本当に三流メーカー、四流メーカーともいえるポジションでした。ブランド力では大手にまったくかなわなかったため、どうしたら製品に目を留めてもらえるかを考えた結果、業界初の機能を積んでいけば、せめて興味は持ってもらえるという答えに行き着きました。現在の「新しいものはサミーから」という標語すらない時代のことです。常に何らかの新しい機能や遊びを盛り込んだ結果、失敗することもよくあり、それこそ新機種も3割ヒットすればいいというくらいのレベルでやっている中で、常にチャレンジする意識が社員に根付いて今に

至っています。「ちょっと早すぎるかな」ということもありましたが、これはセガも同じですよ。

名越 確かに、セガも常に他社より先を行く姿勢で攻めていたからこそ、評価を得たのだと思います。例えば、「ファンタシースターオンライン」は、ブロードバンドがほとんど普及していない時代に、業界初のネットワーク対応RPGとして世に送り出しました。斬新なアイデアは、実現した先に大きな驚きがあることは確かですが、絵に描いた餅で終わるリスクもあります。そういった挑戦を辛抱強く磨き上げた結果、先進性で他社を圧倒する作品を生み出し、多くのユーザーから長きにわたり愛され続ける製品を生み出すことができるのだと思います。

また、そうやって攻めた仕事をした際は、後に必ず繋がっていくと思いますし、「龍が如く」もそんな製品のひとつです。私は大学時代に映画の勉強をしていたのですが、映画は有名な俳優や女優が

出ているから見に行くのに、ゲームにはなぜそういったものがないのかと不思議でしょうがありませんでした。映画やドラマのように、ゲームにも俳優が出たら面白いのではないかと考えはじめたのが「龍が如く」の着想の原点です。その後も、同じようなコンセプトのタイトルが他社から登場するだろうと予想していましたが、結果的に続くようなものは出てきていません。以前に、他社さんに「今からだと『龍が如く』に勝てないからやらない」と言われたのが印象に残っていますが、それは僕らが攻め続け、常に進化し続けたからこそ確立できたことだと思いますし、あのチームだからこそできたことだと思います。

そんな「龍が如く」も、海外ではついこの間まで販売本数は数万本程度に留まっていたましたが、段々と評価されてきており、最近では海外での販売本数も増加しつつあります。これまで、日本で徹底的に攻め抜いた魅力が、時間をかけて伝播し、そこには作り手のエネルギーがこもっているの、それをユーザーが感じて手に取ってもらえているのではないのでしょうか。

今更ではありますが、あの仕事を通じて自分を高めることができたという実感がありますし、その背中を部下がまた見てくれる。それが次世代に「創造のDNA」を受け継いでいくということではないかと思っています。



星野 攻め続けることの重要性ということでは、新基準機の申請がまさにその通りです。2018年2月に施行された遊技機の規則改正に伴い、各メーカーは新規則での型式試験に臨んでいます。最初は無難なスペックの機械で申請して適合をとり、徐々にステップアップしていくのが普通かもしれませんが、サミーは適合を取得できない可能性を恐れず、魅力的な機械を追求し、最初から妥協のないスペックで試験に挑んでいます。

セガもサミーも業界の中では開発において、スピードよりもクオリティを重視しているという点で同じではないでしょうか。サミーは、中途半端な状態で発売するくらいなら、次の期に回す意識で臨むべきという考えです。「Road to 2020」で取り組んでいる開発期間の短縮化の目的も、機械を早く世に出すことではなく、開発期間を短縮してできた時間で、機械を徹底的にブラッシュアップしていくことが真の狙いです。

足元の業績目標達成を重視するがあまり、数字合わせのためのモノづくりはしてはいけなと思っています。いつでも最高の機械で遊びたいと思っていただいているお客様の期待は裏切らないです。数字にもこだわるとすれば、少し前倒して開発を進めることで、いったん完成してからその機械を何度も試打して、より面白く磨き上げていくことが重要だと思います。

名越 「クオリティを上げるための時間はやるが、数字を下げるな」という相反するものを実現できたときが、変化に対応するための基礎体力がついた時だと思います。セガは以前、計画通りにやっても、赤字になることがありました。何が足りなかったかというところ「変化」だったと思います。今のマネジメント層は変化を好むため、毎日のように指示が変わります。正直言うと、あの厳しさに現場は大変もまれていますが、数字は断然良くなっています。そういった変化を続けていくことが今の混沌とした時代の中で勝ち抜くことなのだと思いますね。

**数字合わせだけの
ものづくりはしていません。**

星野 歩

攻めた仕事は必ず次に繋がります。

名越 稔洋

星野 やはり、前に進むためには変化し続けていくことが重要だと思います。サミーでは、積極的に変化を重ねていいものを作るという事に加えて、部品のリユースやリサイクルといった面でのコスト意識がかなり高まってきています。開発者の創りたいものに資金をかけてきた過去の姿勢から、費用をかけるべきところと抑えるところのメリハリをつけ、投資に対するリターンを追求しながらも、ユーザーが満足できるモノづくりをしていくべきだと現場の意識がまさに変化してきています。

名越 セガも「Road to 2020」のもと、新たなIPの創出や過去のIPのリバイバルなど、IPに対する投資を積極的に行っています。リバイバルIPでは一定の成果を上げていますが、IPは当時のファンだけでなく、現在のユーザーに対してお届けするということを忘れてはならないと考えています。過去の成功体験を過信し、単純にそれをなぞるだけでは、今の世の中に受け入れられるものを生み出すことはできません。2020年のさらにその先も見据え、今まで以上に強気に先を行く開発姿勢で、主軸級の商品を増やしていきたいと考えています。

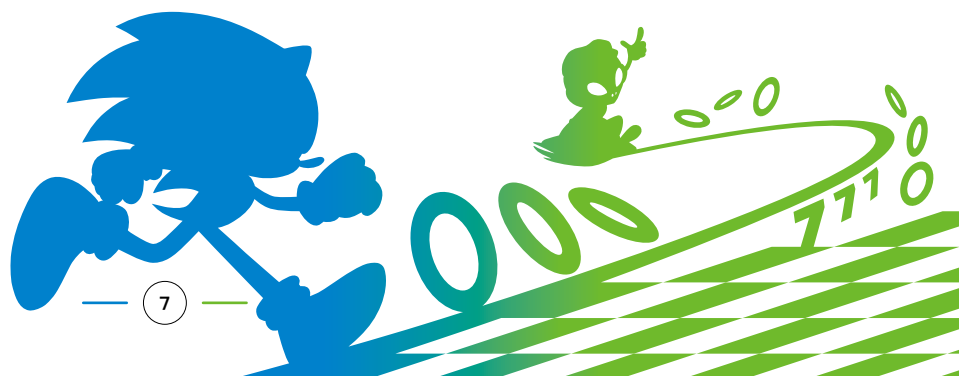
今年は夏にオフィスが統合されるなど、セガサミーグループにとって大きな変化の1年です。これまで、プロジェクトテーマごとにサミーとの関わりはそれなりにありましたが、どうしても物理的な時間のズレが生じていました。オフィス統合によって、お互いの情報交換も活発化して、連携のスピードも上がると期待しています。

製品開発に携わるセガ社員にとっても、サミーの開発と話ができることが、いい刺激に繋がるのではないかと思います。



星野 そうですね、サミーの社員にとっても非常にいい刺激になると思います。物理的な距離が縮まることで、人財交流の場も増えると思いますし、例えば、新オフィスでは食堂ができるので、食堂で飲みながらでも新しいイノベーションが生まれて、お互いにいいモノづくりの考え方が共有できれば、今までの体制では思いつかなかったまったく新しい開発プロジェクトが生まれることもあるんじゃないかと思います。日常的な交流の活性化から人財流動性の向上に繋げていき、多くの社員にグループの多様性を経験させられる体制を中長期的に整えていきたいですね。

名越 世間からはセガはセガ、サミーはサミーと分けて見られることがまだ多く、「セガサミー」という括りで評価される場面を増やしていくことが今後の課題だと思っています。オフィス統合が、両社がそれぞれ受け継いできた「創造のDNA」は活かしつつ、セガサミーブランドとしての価値観を一致させることで、グループのブランド力を高めていくきっかけになればと考えています。



強み

財務基盤

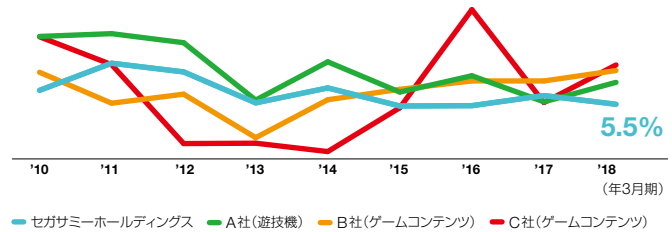
当グループの多くの事業は、ヒットを生み出すために継続的な開発投資が求められ、かつヒットの有無が収益に大きな影響を与えるいわゆる「ヒットビジネス」で事業を行っています。財務安定性や遊技機事業を中心とするキャッシュ創出力は、安定的な開発投資を支え、リゾート事業などへの長期的な視野に立った投資も可能にします。



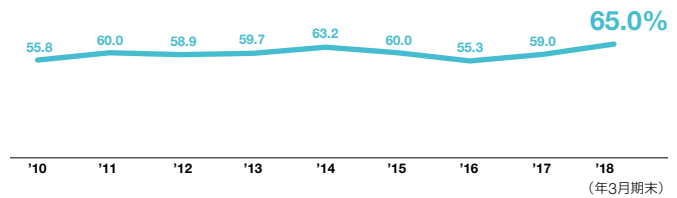
©SEGA

エンタテインメント業界では、
ヒットの有無が業績に大きな影響を与える

主要エンタテインメント企業の営業利益率

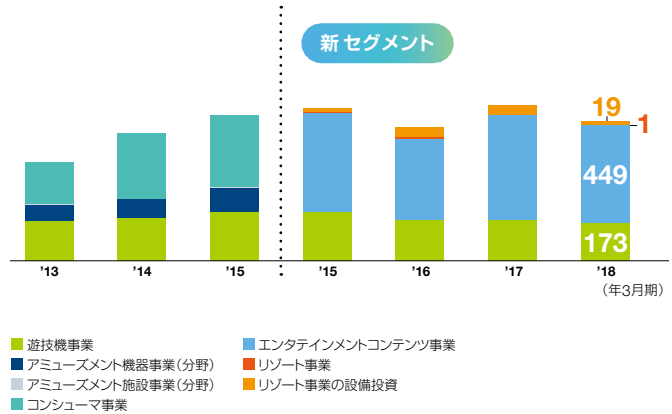


自己資本比率



安定的な開発投資を可能にする当グループの
強固な財務基盤が競争優位になる

研究開発費・コンテンツ制作費* / リゾート事業の設備投資
億円

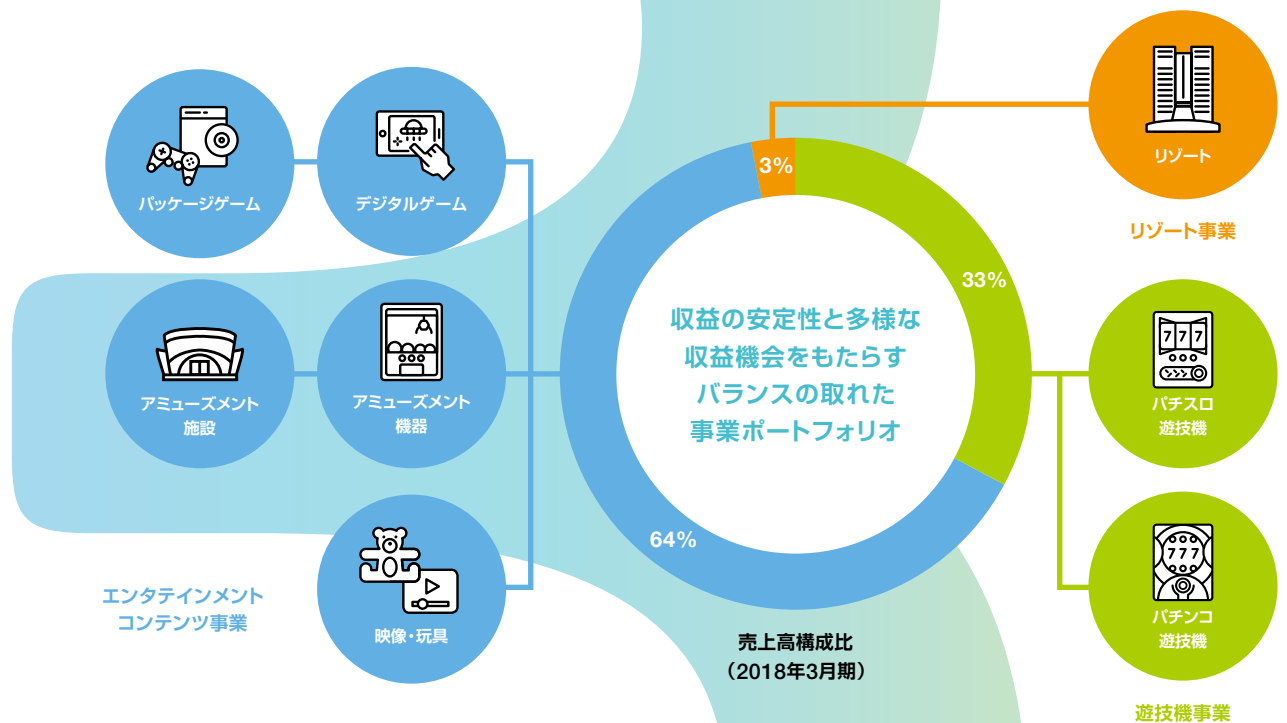


* 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

強み

事業ポートフォリオ

経営統合により構築した幅広いエンタテインメント領域にまたがる事業ポートフォリオは、環境変化への耐性を高め、多様な収益機会をもたらす持続的な企業価値拡大の基盤です。



環境変化の影響を低減する バランスの取れた事業ポートフォリオ

セガサミーグループは、遊技機、デジタルゲーム・パッケージゲーム等のゲームコンテンツ、業務用アミューズメント機器、アミューズメント施設オペレーション、映像や玩具、リゾート施設等の幅広いエンタテインメント領域で事業活動を展開しています。この事業領域のバランスがとれた事業ポートフォリオは、当グループが持続的に企業価値を高めていく上での強みとなっています。

近年、ユーザーの「遊びの選択肢」が増えており、例えば、ゲームセンターとスマートフォン向けアプリ等、エンタテインメント領域で

ユーザーの奪い合いが起こっています。当グループの幅広い事業ポートフォリオは、そうした環境変化が進む中でも多様な収益機会の獲得を可能にします。また、環境変化リスクを分散することにより、収益の安定性確保、安定的な投資を可能にします。さらに、一つのIPを複数の事業で有効活用することで、資産効率の向上に繋げることができます。モバイル、据え置き型ゲーム、PC向けゲーム、アミューズメント機器等でIPのマルチチャンネル展開(●P.57)を進めています。

INTEGRATING OUR STRENGTHS THROUGH

UNITY

グループ一体となって、
感動体験を創造し続けます。

創造のDNA

財務基盤

事業ポートフォリオ

×

人財



SEGA Sammy

セガとサミーの経営統合から10年以上が経過しました。事業環境も大きく変化しています。このような中、これからのセガサミーグループの方向性を示す新たなブランドの象徴として、グループロゴを刷新しました。この新しいブランドロゴに集約した想いを共有し、グループが一体となって「Road to 2020」(2018年3月期～2020年3月期)に基づく戦略を実行していきます。



セガサミーグループの「感動体験」創出モデル

「感動体験の創造」を通じて 持続的な企業価値の 拡大を実現

セガサミーグループは、短期的な成果も意識しつつ、長期的な視座に立った企業価値向上に軸足を置いた経営を追求しています。お客様の期待を超える価値「感動体験」を創造し続けるとともに、人財が最大限に能力を発揮できる環境の整備、エンタテインメント企業として果たすべき社会的使命の遂行を通じ、企業価値の持続的な拡大を目指していきます。

株主価値(財務)の見地で 見た価値創造

お客様の期待を超える付加価値の提供により収益性を高め、エンタテインメント企業として果たすべき社会的責任を遂行することで、資本生産性の向上と資本コストの低減に繋がります。このようにすべてのステークホルダーに対する価値の提供を通じて、長期持続的な企業価値の向上を追求していきます。

非財務資本



お客様にとっての付加価値
+
資本コストの低減
社会の期待を超える
(エンタテインメント企業としての社会責任の遂行)

株主にとっての付加価値

継続的に強化し、 活用する経営資源

- ・知財
- ・人財
- ・お客様
- ・社会関係資本
- ・自然資本



競争優位

- ・創造のDNA
- ・財務基盤
- ・事業ポートフォリオ

Movivi

OUTCOME

株主の期待を超える
(財務的価値を拡大)

2020年3月期に営業利益率15%以上、ROA*5%以上の達成を目指しています。

* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

OUTCOME

社会の期待を超える
(企業価値を保全・高度化)

社会に対する「負」の側面にも真摯に対応しながら、それを越える「正」を本業を通じて創出し、「社会をもっと元気に、カラフルに。」の実現を目指します。

ESG

(環境・社会・ガバナンス)

- ・多様性の促進に向けた「働き方改革」
- ・依存(のめりこみ)問題への対応
- ・競合・パートナーとの協働
- ・環境負荷低減と収益性向上の両立
- ・経営の監視・監督機能の強化

Mission

感動体験を創造し続ける

～社会をもっと元気に、カラフルに。～

「感動体験」を企業価値に繋げる好循環を回し続ける

Road To 2020

企業戦略

基盤事業が生み出すキャッシュを、「成長投資事業」に優先的に投下するとともに、将来の国内IR(統合型リゾート)への参入を見据えたポートフォリオ戦略を推進しています。
(P.16 COOメッセージ)

事業領域

遊技機事業
エンタテインメントコンテンツ事業
リゾート事業

OUTCOME

一体感を醸成し、感動体験を創造
(お客様の期待を超える)
お客様の期待を良い意味で裏切り続けるエンタテインメントを創造し続けます。

ing Experience

CEOメッセージ

長期的な視座に立った
絶え間ない挑戦を通じ、
長期持続的な企業価値拡大を
実現していきます。

里見 治

セガサミーホールディングス(株)
代表取締役会長グループCEO



長期的な視座に立った経営

「良い失敗」を許容し、市場の期待値を 超え続けることが大切です。

私がゲーム機販売に挑戦したのは、1965年、23歳の頃でした。拠点はわずか24坪の事務所でした。以来、常に未踏の領域に挑戦し、数多くの失敗を経験し、そうした失敗を総括し、次のチャンスに活かしながらこれまで歩んできました。失敗なしでは、人も企業も成長することはできません。こうした想いを込めたのがサミーの社は「積極進取」です。同様に社は「創造は生命^{いのち}」に先駆者の魂を刻んで受け継いできたセガとの経営統合によって誕生したセガサミーグループは、「良い失敗」、すなわち目標に向かって懸命に努力した結果としての失敗が許される文化を守り続けています。私も常々、若い人に「早く良い失敗をしなさい」と語りかけています。

私は常に中長期的な視座に立った経営を心掛けてきました。目先の業績を追い求めるあまり、中途半端な製品・サービスを投入し、せっかくの有力IPの価値を毀損した過去の反省があるためです。また「良い失敗」を許容していく上で必要な経営姿勢だとも考えています。会計年度の目標達成も重要なミッションではありますが、それ以上にユーザーの期待値を大きく上回る製品・サービスを提供することが大切だと社員には常に伝えています。私自身も納得いくまで製品を検証するなど率先垂範してきました。そして長期的な視座でグループが進むべき新たな挑戦の方向性を示したのが「Road to 2020」(2018年3月期～2020年3月期)です。

成長事業への重点投資

成長ドライバーを 確実に強化・育成していきます。

遊技機事業やエンタテインメントコンテンツ事業のパッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野等の事業は「基盤事業」と位置付け、売上成長を前提とせず利益率の改善及び安定的な利益創出の実現に軸足を置き、継続的な収益構造の改革に取り組んでいます。そして、これら基盤事業が生み出すキャッシュを、「成長事業」に優先的に投下するポートフォリオ

戦略を推進しています。中期的な成長ドライバーと位置付けるのがデジタルゲーム分野であり、「第三の柱」として長期的な視座で育成を進めているのがリゾート事業です。同事業では、日本有数の複合施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」や、韓国 PARADISE GROUP との合併事業である韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」を運営しています。それらの取り組みの先に見据えるのは、国内IR(統合型リゾート)への参入です。

グループの未来を創り上げるために

IR(統合型リゾート)は 当グループの可能性を大いに広げます。

2018年7月、「特定複合観光施設区域整備法」が成立し、日本におけるIR(総合型リゾート)の導入に向けたロードマップが明確になってきました。今後は、事業者や区域の選定を経て、2024年頃には事業化が実現するものと期待しています。日本に導入されるIR(統合型リゾート)は、民間資本を活用し日本経済の活性化を促す、強力なツールに成り得ると考えています。様々な企業が参入を表明する中、当グループはプロジェクトのマジョリティを握り、カジノのオペレーションを中心とした幅広い分野で事業を展開したいと考えています。現在は「PARADISE CITY」等を通じたノウハウの蓄積に加え、財務的な手当て、多面的な調査・分析を行うなど、参入に向けた足場を固めています。参入が実現し、成功に導くことができれば、その成功ノウハウを活かしたグローバルマーケットへの展開など、将来に向けた可能性も大いに広がります。

こうした挑戦の先に見据えるセガサミーグループの未来像は、世界のエンタテインメント企業の中で、売上規模と事業内容の両面で独自の存在感を放つ企業グループです。その実現を通じて、株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えすることが私の重要な使命と捉え、全力を投じていく考えです。

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年8月

里見 治

セガサミーホールディングス(株)
代表取締役会長 グループCEO

COOメッセージ

「Road to 2020」の達成と
その先に見据えるグループの
未来像に向け、
たとえ遠回りだとしても
「王道」を歩み続けます。

里見 治紀

セガサミーホールディングス(株)
代表取締役社長グループCOO



Mission(存在意義)に込めた想い 「負」を超える「正」を社会に提供

当グループは、長期構想(●P.39)の実現に向けた2020年3月期までの道筋を落とし込んだ「Road to 2020」に取り組んでいます。社員一人ひとりによる施策の確実な遂行を促すために、戦略を、Value(価値観・DNA)を頂点とする「ミッションピラミッド」に落とし込み、意識改革も並行して推し進めています。

「Road to 2020」の進捗をご報告する前に、「ミッションピラミッド」のMission(存在意義)に込めた私の想いをお話します。

世界規模で共通課題の解決を目指すSDGs(持続可能な開発目標)をはじめ、企業には本業を通じた様々な社会課題解決への貢献が求められています。我々の本業は、「エンタテインメント」ですが、その本質は「製品やサービスの提供ではなく、お客様の期待を良い意味で裏切り続けること、つまり期待以上の価値を提供し続けること」だというのが私の信念です。Missionで示した「感動体験を創造し続ける」ことこそ、我々が提供すべき価値であるという考えが真意の一つです。実はそこには、もう一つ社員向けのメッセージも込めています。

ミッションピラミッド



エンタテインメントには、社会に対する「正」の部分だけではなく、「負」の側面も指摘される宿命があります。一つ例を挙げると、2011年3月に発生した東日本大震災では、電力不足で計画停電となる中、パチンコホールやゲームセンターなどの娯楽施設が、膨大な電気を消費しているという批判を受け、エンタテインメントはその存在意義を問われることになりました。社員からも「こんな非常時にゲームセンターの営業を続けて良いのでしょうか」という声が上がると、多くの社員が悩み、無力感に苛まれたのです。そうした中、会長が「こういう時だからこそ、我々にできることで世の中を明るくしていこう」というメッセージを発し、沈みかけていた社員の気持ちが奮い立ったことを思い出します。無論、災害発生時にはライフラインの確保や生活必需品を送り届けることが最優先になります。しかし、真の復興には「明日への活力」が必要であり、それを提供できるのがエンタテインメントだと私は信じています。

ゲームが子どもに与える影響、遊技機におけるのめり込みの問題といった、「負の側面」は真摯に真正面から捉えていかねばなりません。同時に「負」を超える「正」の「感動」を提供していけば、我々は、社会に存在価値を認められ続けることができると確信しています。こうした想いを込めたのが、サブタイトル「～社会をもっと元気に、カラフルに。～」です。社員は胸を張って、「黒や灰色といった暗い色以上の明るい色を社会に提供する」という志を貫いてほしいと願っています。

2018年3月期の業績報告 計画未達も「Road to 2020」は着実に進捗

「Road to 2020」では、連結営業利益率15%、ROA5%を最終年度である2020年3月期の計数目標に掲げています。3年目に利益面で飛躍するロードマップを描いており、目標達成に向けた様々な施策を着実に打っています。(●P.38 グループ戦略「Road to 2020」)

初年度である2018年3月期の売上高は前期比11%減、営業利益は同40%減となり、いずれも期初計画は未達となりました。

遊技機事業は2018年2月に施行された「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則及び遊技機の認定及び型式の検定等に関する規則の一部を改正する規則(以下、規則改正)」の影響を受け、複数タイトルの販売スケジュールを大幅に見直した結果、販売台数が減少しました。

また、エンタテインメントコンテンツ事業では、デジタルゲーム分野において投入を予定していた新作タイトルを2019年3月期に延期したため、投入タイトル数が期初の想定を下回りましたが、一方でパッケージゲーム、アミューズメント機器、施設が好調に推移し、期初計画を大幅に上回りました。

遊技機事業の減収減益を要因として、計画対比では残念な結果になりましたが、「Road to 2020」は着実に進捗しているというのが、当期の総評です。その理由をご説明いたします。

「Road to 2020」の進捗 戦略的な販売スケジュールの見直し

遊技機業界において、2018年2月に施行された規則改正は、パチスロ、パチンコ遊技機の特徴でもある射幸性を大きく引き下げる内容となりました。一方で、規則改正に付随する業界団体の自主規制も合わせて変更が行われましたが、特にパチスロ遊技機の自主規制の変更については、全体の射幸性を大きく引き下げながらも、遊技性の幅が広がることで、魅力的な遊技機の提供が可能になると考えています。(●P.46 6号機によるマーケット環境の変化)

そのため、パチスロ遊技機は戦略的に新しい規制に沿って作り替えたほうが、今後の市場のニーズにも合致すると判断し、下期の販売スケジュールを大幅に見直したわけです。このように2018年3月期下期の製品戦略は、中期的な視座に立った、戦略的な打ち手に基づいています。

また、(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合併会社である(株)ジエグにおける取り組みや、リユース等を通じたコスト改善など、「Road to 2020」に基づく利益率改善に向けた施策は順調に進捗しています。

株式会社 **ZEEG**

エンタテインメントコンテンツ事業は期初計画を上回り、3期連続で増益を達成することができました。特にすべての事業分野及びすべての地域(日本、アジア、北米、ヨーロッパ)で黒字化を2期連続で達成したのは、旧セガ時代を含めてはじめてのことです。一つの大ヒットに依存せずとも、安定的に利益を生み出す持続可能性の高い収益構造に向けて、うまくビジネスが回りはじめている手応えを感じています。

大きく利益成長を果たしたパッケージゲーム分野では、グローバル市場での販売が伸長し、「Road to 2020」で取り組んでいる「グローバル展開を促進する仕組みづくり」が進みました。2017年4月に欧米で販売を開始し、日米欧で累計220万本を超える販売を記録した「ペルソナ5」をはじめ、旧作のリピーター販売も厚みを増してきています。これは、世界のユーザーに製品クオリティをご満足いただけている証であり、もちろん利益率向上の原動力にもなっています。

2年連続で、市場規模の回復傾向が続くアミューズメント機器分野並びに、アミューズメント施設分野の業績も堅調に推移しています。アミューズメント機器分野は、プライズ機の販売好調と、レベニューシェアモデルと呼ばれる継続収入が得られるビジネスモデルの導入により十分な収益性が確保できています。アミューズメント施設事業も継続的なオペレーションの強化が実を結んでいます。

デジタルゲーム分野も会計年度中の売上よりも「作り込み」を重視した結果のスケジュール見直しであり、後述の通り2019年3月期は攻勢に転じます。

リゾート事業では、韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」の第1期第1次開発が2017年4月にオープンしました。日本から想定以上のお客様が来ていただくなど、大変ご好評いただいています。



PARADISE CITY
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

一方、課題も残りました。すべての事業及び分野にいたる課題は「成功確率」です。一つひとつのタイトルを見ると、ヒットしたタイトルが目標に達しなかったタイトルをカバーしている状態です。失敗、成功を問わず、仮説検証を徹底的に繰り返すことで、成功の確率を上げていく方針です。また、営業損失が継続しているリゾート事業のフェニックスリゾート(株)についても重要な課題と認識しています。

2019年3月期計画

遊技機事業で上積みを目指す

2019年3月期の売上高は、当期比20%増の3,900億円、営業利益は同18%増となる210億円、営業利益率は当期とほぼ横ばいの5.4%を計画しています。

2018年8月以降、順次グループ各社の本社機能を集約していくことに伴い、移転費用約75億円を計上する計画です。この一過性費用を控除する前の実力値ベースの営業利益は、当期比61%増の285億円となります。当期は主に遊技機事業で、計画に対してさらなる上積みを図っていきたくと考えています。

遊技機事業は、当期比15%増収、55%の増益を計画しています。パチスロ遊技機では下期から2020年3月期にかけて、新基準機を順次投入していく計画です。規則改正の主旨に則り射幸性は抑制しつつ、自主規制の変更によって開発の幅が広がった新基準機には大いに期待しています。従来、パチスロを存分に楽しんでいただくには、5~6時間程度の時間を要していました。他のエンタテインメントとの間で、ユーザーの「時間」を奪い合う中で、テーマパーク並みの遊技時間は非常に不利な条件でした。しかし今後は、カラオケや映画、ボウリングなどと同じ「2時間程度」で遊んでいただけになり、「近所にある気軽なエンタテインメント」という本来の姿に回帰し、空き時間を使った需要の取り込みの可能性が広がりました。

パチンコ遊技機では、適合取得済みの旧基準機ラインナップを複数有している点が、大きな強みとなります。2019年3月期は、旧基準機を主体とした販売戦略をとり、その傍らで他社の新基準機の動向を分析しながら自社の新基準機開発を進め、2020年3月期に繋げていきたくと考えています。今期投入した旧基準機の

2019年3月期計画

(年3月期)	2017	2018	2019(計画)
売上高	3,669	3,236	3,900
営業利益	295	177	210
営業利益率	8.0%	5.5%	5.4%
経常利益	285	145	160
税金等調整前当期純利益	337	124	170
親会社株主に帰属する当期純利益	276	89	120
ROA*	5.2%	1.8%	—

* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

「パチンコCR偽物語」は、機械の評価も高く稼働も良好なことから、リピート販売の注文もいただいています。2016年に投入し累計販売台数が8万台を超え、現在でも稼働中の「ぱちんこCR真・北斗無双」の後継機種となる「ぱちんこCR真・北斗無双 第2章」も2019年3月期投入となります。人気機種の後継機ということもあり、しっかりと販売に取り組んでいきたいと考えています。



「ぱちんこCR真・北斗無双 第2章」
©武論尊・原哲夫 / NSP 1983
著作権許諾証KOK-115 ©2010-2013
コーエーテクモゲームス ©Sammy

エンタテインメントコンテンツ事業の事業戦略 IP価値の最大化及びグローバル展開を加速

エンタテインメントコンテンツ事業は、当期比24%の増収、9%の減益を計画しています。利益成長のドライバーは、満を持して計12タイトルの新作を投入する予定のデジタルゲーム分野です。パッケージゲーム分野も、新作タイトルと海外市場での拡販、リピート販売によって増益を見込んでいます。一方、カジノ機器事業の先行

	営業利益 (考慮前)	一過性 移転費用	営業利益 (考慮後)
連結	285	-75	210
遊技機	201	-16	185
エンタテインメント コンテンツ事業	185	-50	135
リゾート事業	-30	0	-30
全社 / 消去	-71	-9	-80

投資費用を計上するアミューズメント機器事業、及びアミューズメント施設事業が減益、映像・玩具事業は横ばいの計画です。

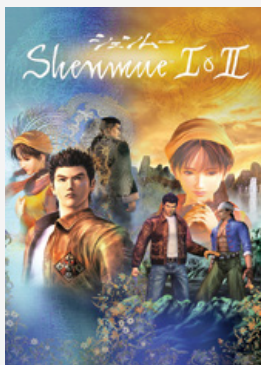
エンタテインメントコンテンツ事業では、新規IPに加え、既存IP、休眠IPなどの膨大なIP資産、外部IPも含めたIP群をマルチチャンネル、グローバルマーケットに展開することで、IP価値の最大化に注力しています。

デジタルゲーム分野においては、2018年4月に配信を開始した新作アプリ「プロサッカークラブをつくろう! ロードトゥー・ワールド(通称「サカつく」)」(iOS/Android)は、セガの大人気サッカーゲーム「サカつく」の面白さをスマートフォン向けに再現したゲームとなっており、2018年8月時点で100万ダウンロードを超えています。このほか、ヒット作を連発している(株)f4samuraiの最新作「ワンダーグラビティ 〜ピノと重力使い〜」、2010年からネットワーク対応のアーケードゲームとしてファン層が厚い「BORDER BREAK」のPS4版など、続々と新作を投入していく方針です。

パッケージゲーム分野において、「龍が如く」シリーズの最新作を北米市場で投入したのは、既存IPを横展開し、「太らせていく」取り組みの一環です。また、休眠IPのリバイバルとしては、1999年にシリーズ第1作目を発売した「シェンムー 一章 横須賀」、及び「シェンムーII」のリバイバルとなる「シェンムー I&II」の販売や、1996年にシリーズ第1作目を発売した「サクラ大戦」など未だ熱量の高いファンが多く存在するIPの復活に挑戦します。スマートフォン向けアプリとして大人気の「Fate/Grand Order」のアーケード版の提供を開始するなど、外部IPの活用にも積極的に取り組んでいます。(●P.31 「Road to 2020」におけるIP戦略)



「Yakuza 6: The Song of Life」
©SEGA



「シェンムー I&II」
©SEGA

リゾート事業の事業戦略

大きな意義を持つ米国 ネバダ州でのライセンス取得

リゾート事業は、国内IR(統合型リゾート)に向けた先行費用が発生するため、30億円の営業損失を見込んでいますが、フェニックスリゾート(株)は、営業黒字化を果たすべく、収益性の改善に取り組んでいく考えです。韓国・仁川の「PARADISE CITY」は、第1期第2次開発が順調に進んでおり、順次エンタテインメント施設や商業施設もオープンし、真のIR(統合型リゾート)施設となる予定です。

2017年12月、当グループは米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得しました。これは、すでにライセンスを有するマカオ、フィリピンに続く第三のマーケットでの販路確保ということ以上に大きな戦略的意義を持ちます。

ライセンス取得に際して、ガバナンス・コンプライアンス体制、財務・税務情報等、多面的な調査が実施され、さらに関連するグループの役員個人も対象となり詳細な調査が行われました。このように世界で最も厳格な基準において、当グループの適格性が公的に認められたことは、国内IR(統合型リゾート)におけるライセンス取得はもとより、海外のパートナーとの協業を行う上でも有利に働くと考えています。

当グループは、世界の名だたるオペレータと同じ土俵に立つ唯一の国内企業として、IR(統合型リゾート)への強い参入意志を表明し、着々と準備を進めています。「PARADISE CITY」に派遣し、ノウハウの蓄積を進める人員数はさらに拡大し、約60名となりました。また、カジノ運営の要素を洗い出し、118項目以上にわたるバリューチェーンの分析を行うなど、事業化に向けた具体的な取り組みも他社に先駆けて進めています。

長期的な経営姿勢

短期と長期では迷わず長期を選ぶ

当グループでは現在、「里見塾」と称し、創業の理念を中堅以上の幹部に擦り込む取り組みを行っています。創業の理念の継承は、当グループが長期持続的に発展していくために不可欠と考えてい

るためです。理念のうち最も重要なものは、「王道を歩く」という経営哲学です。世間に「後ろ指」を指されるような振る舞いや、短期的な利益に執着して近道を選ぶよりも、遠回りであったとしても「王道」を歩いていくほうが、確かな成功を得られるという考え方は、こうした経営哲学に基づき、当グループは徹底して長期的なスタンスに立った経営を志向してきました。

事実、私は長期と短期のいずれかの利益を優先するか、判断を迫られたときは、迷うことなく長期利益を優先しています。たとえ、予算が未達になる可能性があっても、あと数ヶ月追加開発すれば、良いものができるのであれば、妥協せずに磨き上げを行うよう指示しています。そうすればエンドユーザーの支持を獲得でき、ブランド価値も高まります。たとえ、失敗したとしても要因を正しく分析することによって、現場も言いわけではなく反省を自分事として捉えることができます。

外形だけ要請に応えるよりも、「王道を歩く」の堅持を徹底していくことのほうが、持続的な発展を遂げていく上で重要だというのが私の考えです。

持続的成長の基盤—人財

全社員が自信と誇りを持てるように

私は、人財をすべてのステークホルダーの中で最も優先しています。優秀な人財がいるからこそ、お客様にご満足いただくことができ、お客様満足が実現できてはじめて株主価値を提供できるためです。

これまで人財の育成と、能力を最大限に発揮させていくための様々な取り組みを進めてきました。中核となる「働き方改革」については、労働時間の削減や会議の回数・時間等の大幅な削減、働き方の多様化等、徹底的に改革を推進してきました。2018年4月には、業界に先駆けて副業制度【JOB+（ジョブプラス）】を解禁しました。社員の自主性を尊重し、社内ではできない経験を通じて、個人の能力向上や自己実現を達成し、その結果、社員がグループ企業価値の向上に一層貢献してくれることを期待して導入した制度です。そして、「働き方改革」の集大成となるのが、グループ本社機能の集約です。これによって「働き方改革」は、「改革」から「改善」フェーズに移行していくこととなります。

グループ経営では「遠心力と求心力のバランス」を重視しています。



セガサミーグループの新ロゴ

各事業会社に権限の委譲を行い、経営判断のスピードアップと、ブランドや事業形態に則した最大のパフォーマンスの実現を求めるのが「遠心力」に当たります。一方の求心力の象徴となるのが本社機能の集約です。経営効率の向上や事業会社間の人財交流・事業連携の活性化、Co-working Spaceに誘致するベンチャー企業等とのイノベーションの創出に加え、各種会議や株主総会等の開催によるコスト削減を含む効果を中長期的に生み出していく方針です。

私がこの移転で特に実現を目指しているのが、グループの「文化づくり」です。様々な事業会社の文化を融合して「セガサミーグループの文化」を醸成していきたいと考えています。グループのブランドロゴを改定したのも同じ文脈です。すべての文字が繋がった新たなロゴには、グループが「一体感を持って成長し続けていく」という決意を込めています。

私は、すべての社員が、自信と誇りを持つことができるセガサミーグループにしていきたいと考えています。遠回りのように映るかもしれませんが、我々の社員が自分の業務や会社に自信と誇りを持つことこそが、最良のコンプライアンスやガバナンス意識の醸成に繋がると信じています。それこそが「Road to 2020」の確実な遂行と、その先の持続的企業価値拡大を実現し、株主の皆様をはじめすべてのステークホルダーのご期待にお応えしていく「王道」だと確信しています。

引き続きセガサミーグループをご支援賜りますよう、お願い申し上げます。

2018年8月

里見 治紀

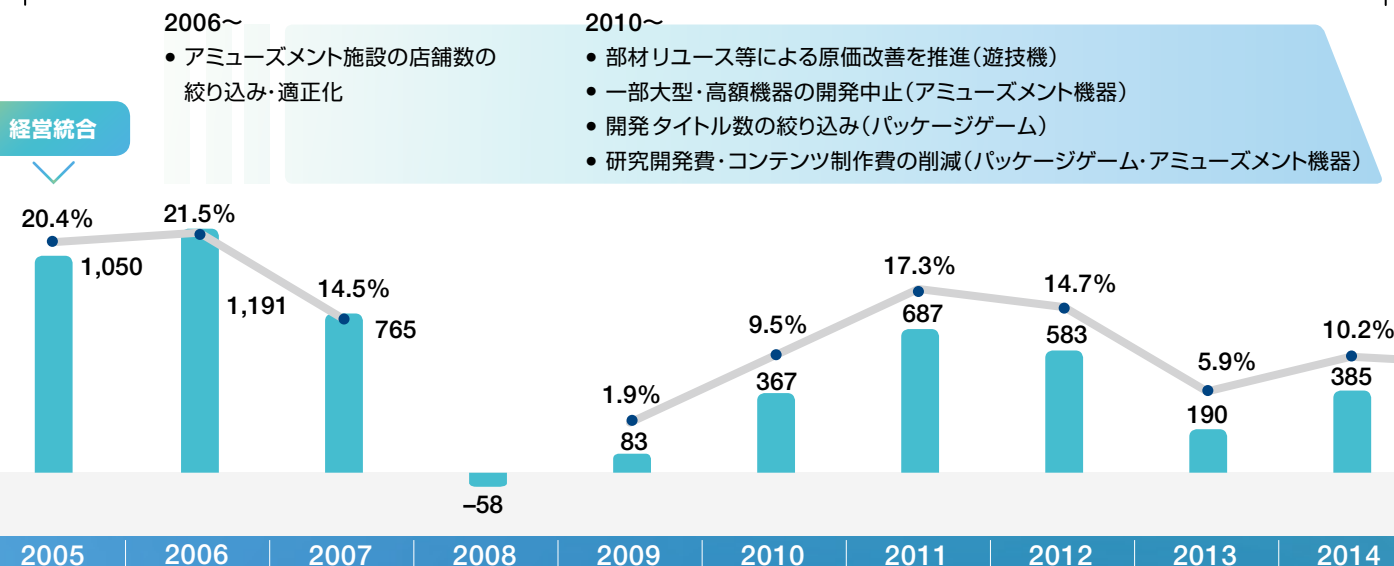
セガサミーホールディングス(株)

代表取締役社長グループCOO

セガサミーグループのこれまでと今

逆境を乗り越えるための 絶え間ない変革

経営統合から2014年3月期まで



2006~

- アミューズメント施設の店舗数の絞り込み・適正化

2010~

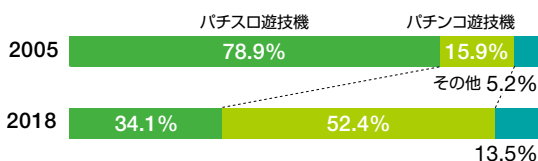
- 部材リユース等による原価改善を推進(遊技機)
- 一部大型・高額機器の開発中止(アミューズメント機器)
- 開発タイトル数の絞り込み(パッケージゲーム)
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減(パッケージゲーム・アミューズメント機器)

経営統合

長期で見る変革の軌跡

強化

パチスロ遊技機偏重からバランスの取れたポートフォリオへ(売上高構成比)



パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに高いプレゼンスを獲得し、事業構造の強化が進展しています。

合理化



アミューズメント施設分野やパッケージゲーム分野等、市場の縮小が続く事業では、ライトサイジングが進んでいます。

経営資源のシフト

デジタルゲーム分野の売上高



IR(統合型リゾート)のノウハウ蓄積に向けた人材の派遣



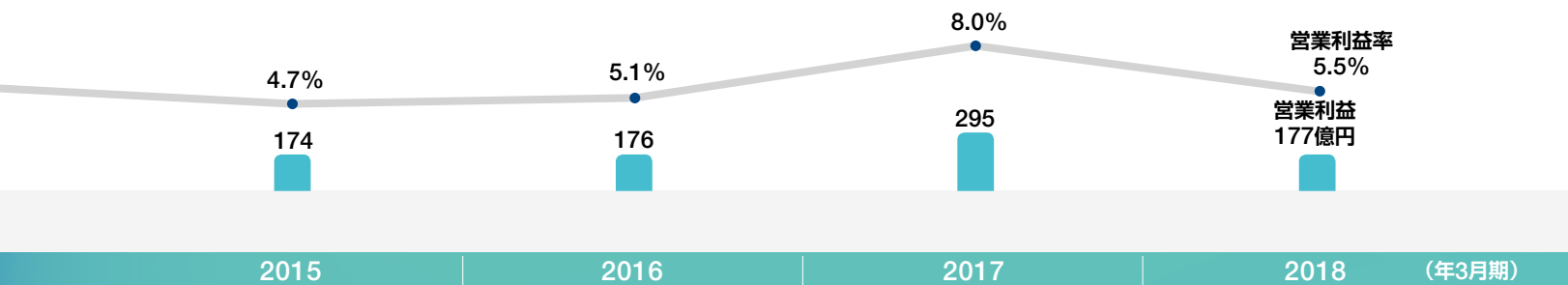
成長事業と位置付けるデジタルゲーム分野やリゾート事業への経営資源の重点投下により、事業構造の転換が進展しています。

* パラダイスシティに関与する当社従業員

セガサミーグループは、2004年10月の経営統合以降、継続的な改革施策を講じてきました。2015年3月期の構造改革を経て構築した筋肉質な収益構造と、強化を進めた事業ポートフォリオ管理の枠組みを土台に、長期構想を描きその実現に向けた「Road to 2020」を策定しました。アクションプランの確実な実行を通じ、グループが一丸となって持続的価値の拡大を目指していきます。

構造改革

Road to 2020 (2018年3月期～2020年3月期) ●P.38

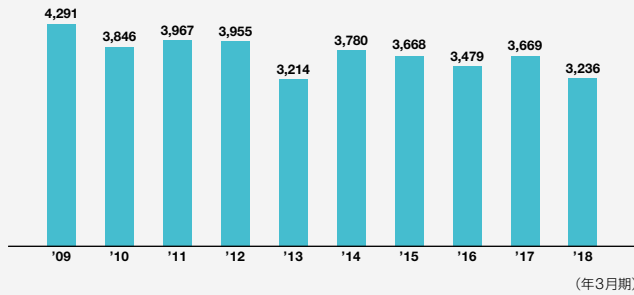


コスト構造改革	事業構造改革	実行期	成長期へ
<p>固定費60億円の削減</p> <p>中核事業の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> 3セグメントへの見直し <p>遊技機</p> <p>エンタテインメントコンテンツ</p> <p>リゾート</p> <hr/> <p>不採算・低採算事業の抜本的見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 不採算事業からの撤退 希望退職者の募集等 <hr/> <p>事業ポートフォリオ運営の基礎構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の分社化 意思決定の迅速化 <hr/> <p>人財配分の最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> 人員の再配分 中核事業へのリソース集中 	<p>事業ポートフォリオの見直し</p> <p>成長投資事業</p> <p>デジタルゲーム</p> <p>IR(統合型リゾート)</p> <p>その他新規領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長事業への投資 売上の成長 <hr/> <p>基盤事業</p> <p>遊技機</p> <p>パッケージゲーム</p> <p>アミューズメント機器</p> <p>アミューズメント施設</p> <p>映像</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益構造への変革 ファン顧客の拡大 <hr/> <p>事業効率向上</p> <p>遊技機</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発・生産リソースの集約及び効率化 <p>エンタテインメントコンテンツ</p> <ul style="list-style-type: none"> ノンコア事業の整理 	<p>各種施策の実施</p> <p>リゾート</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業譲渡(ジョイボリス) 複合施設開発の中止(釜山) <hr/> <p>パッケージゲーム</p> <ul style="list-style-type: none"> PCゲーム開発会社の買収(Amplitude Studios SAS) <hr/> <p>アミューズメント施設</p> <ul style="list-style-type: none"> 資産売却(心斎橋) <hr/> <p>遊技機</p> <p>ZEEG™</p> <p>(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合併会社</p>	<p>各種施策の実施</p> <p>リゾート</p> <ul style="list-style-type: none"> 「PARADISE CITY」の開業(2017年4月20日) IR(統合型リゾート)ノウハウの蓄積 <p>©PARADISE SEGASAMMY Co. Ltd. All rights reserved.</p>

業績トレンド

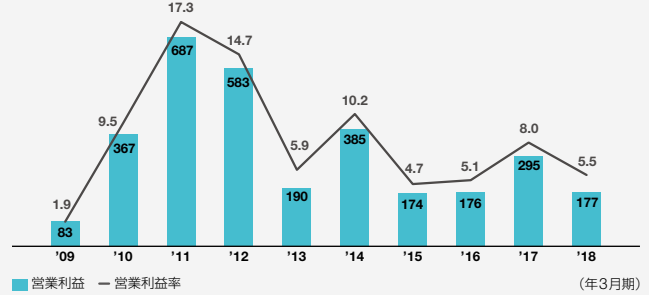
売上高*1

億円



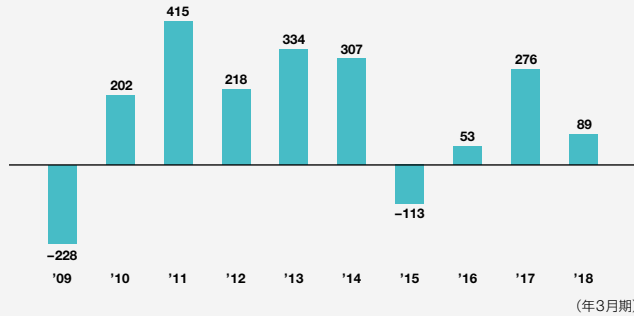
営業利益 / 営業利益率

億円 / %



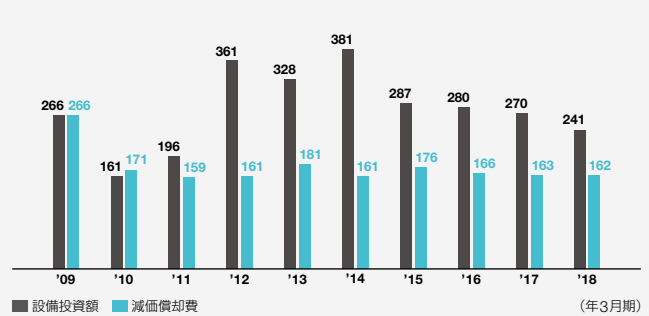
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)*2

億円



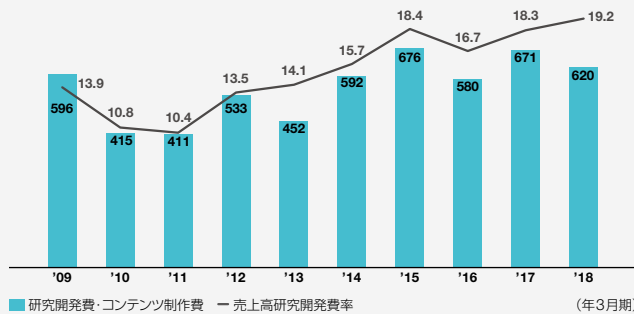
設備投資額 / 減価償却費*3

億円



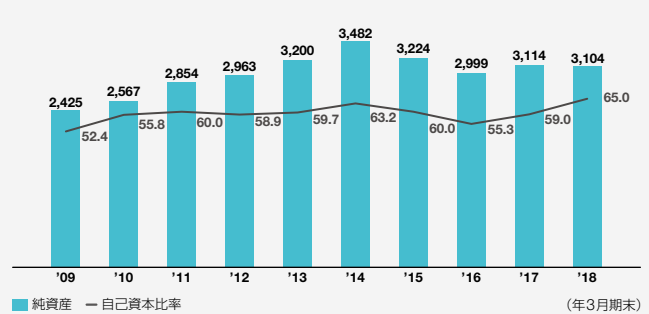
研究開発費・コンテンツ制作費*3 / 売上高研究開発費率

億円 / %



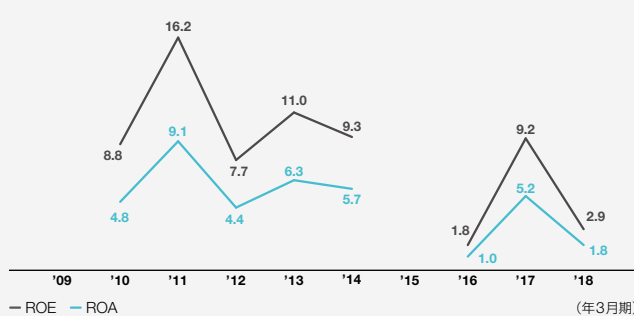
純資産 / 自己資本比率

億円 / %



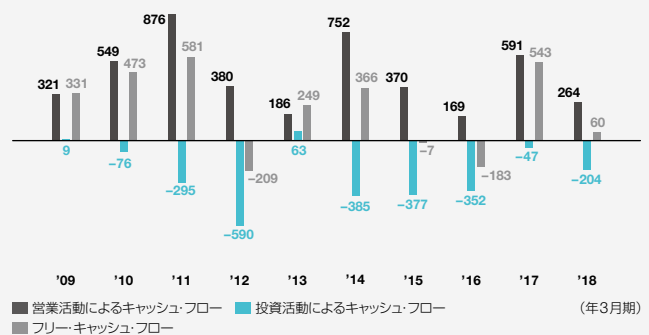
ROE / ROA*4

%



キャッシュ・フロー

億円



*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成25年9月13日 企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

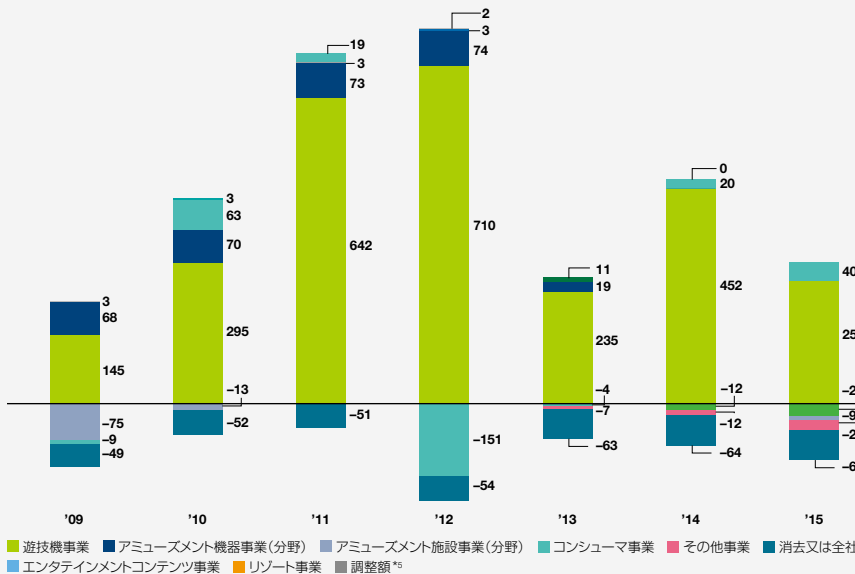
*3 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

*5 2015年のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

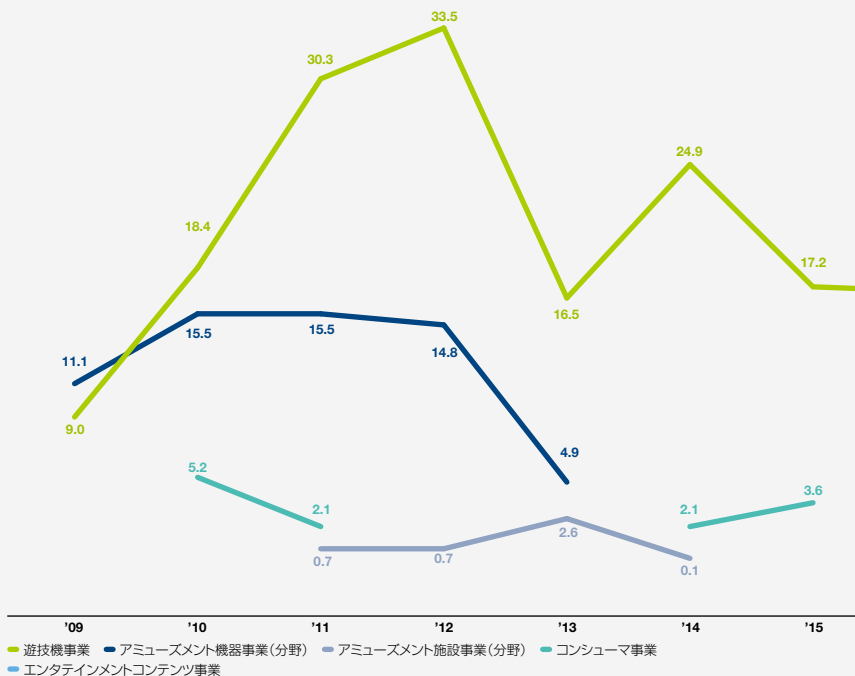
セグメント別営業利益(損失)

億円



セグメント別営業利益率

%

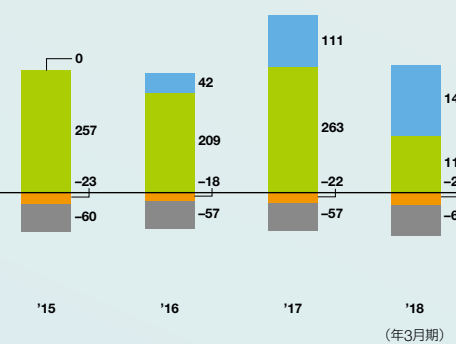


新セグメント

エンタテインメントコンテンツ事業の営業損益内訳

(億円)

	'15	'16	'17	'18
デジタルゲーム分野	80	-4	49	33
パッケージゲーム分野	-27	24	26	65
アミューズメント機器分野	-39	-1	17	27
アミューズメント施設分野	9	18	22	27
映像・玩具分野	-17	6	12	20
その他/消去等	-6	-1	-15	-24

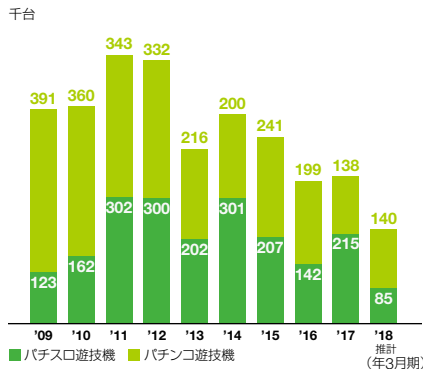


(年3月期)

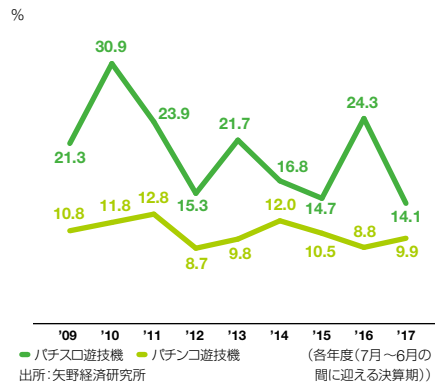
オペレーションデータ

遊技機事業

遊技機販売台数

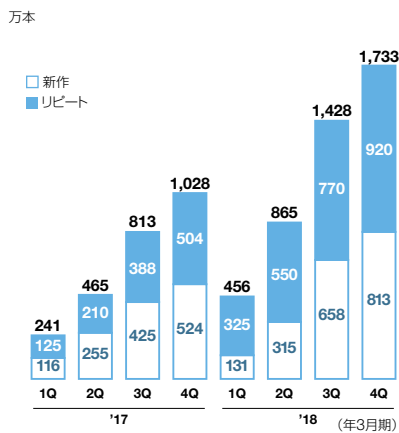


遊技機販売台数シェア

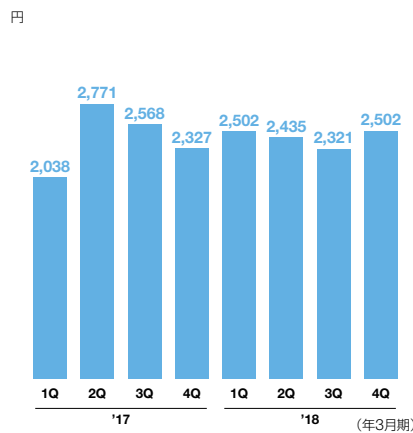


エンタテインメントコンテンツ事業

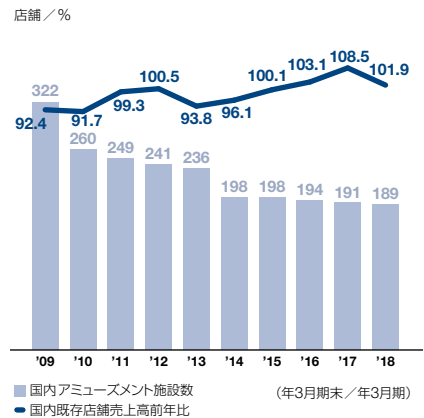
家庭用ゲームソフト販売本数(累計)



平均ARPMU*1



国内アミューズメント施設数*2 / 国内既存店舗売上高前年比*3



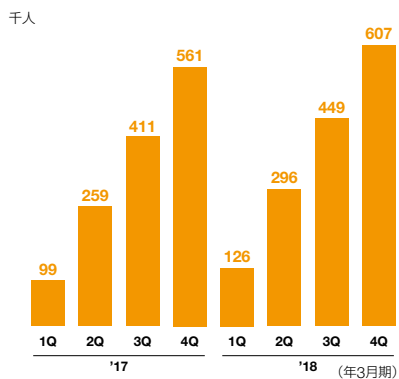
*1 売上高をMAU(マンスリー・アクティブ・ユーザー)で割った値であり、四半期ごとの数値です。

*2 (株)セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。

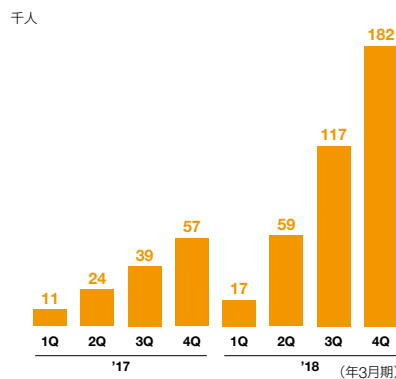
*3 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

リゾート事業

フェニックスリゾート施設利用者人数(累計)



「PARADISE CITY」カジノ施設利用者人数(累計)*4



*4 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.の数値は3ヶ月遅れて計上

株主価値

安定的な株主還元の実施と成長戦略の
確実な遂行による企業価値の向上により、
株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

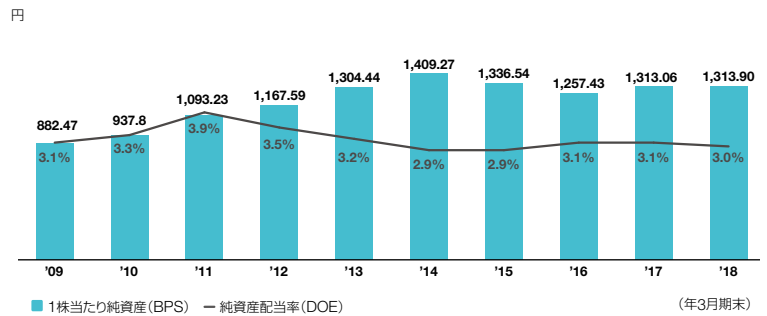
利益還元方針と実績・見通し

直接的な利益還元である配当を安定的に実施しつつ、株
価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としています。そ
の一方、成長領域における競争を勝ち抜くための戦略投資
及び将来のIR(統合型リゾート)事業を見据えた内部留保
のバランスを注視しながら、株主価値の持続的向上に努め
ています。

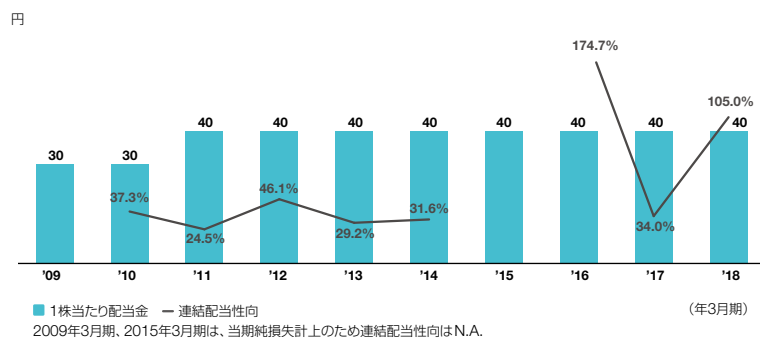
2018年3月期は、40円の年間配当を実施しました。こ
れに伴い、純資産配当率(DOE)は3.0%となりました。

なお、次期の配当につきましても、中間配当20円、期末
配当20円の計40円の年間配当を予定しています。また、
2018年3月期より、株主優待制度を導入しました。

1株当たり純資産(BPS)／純資産配当率(DOE)



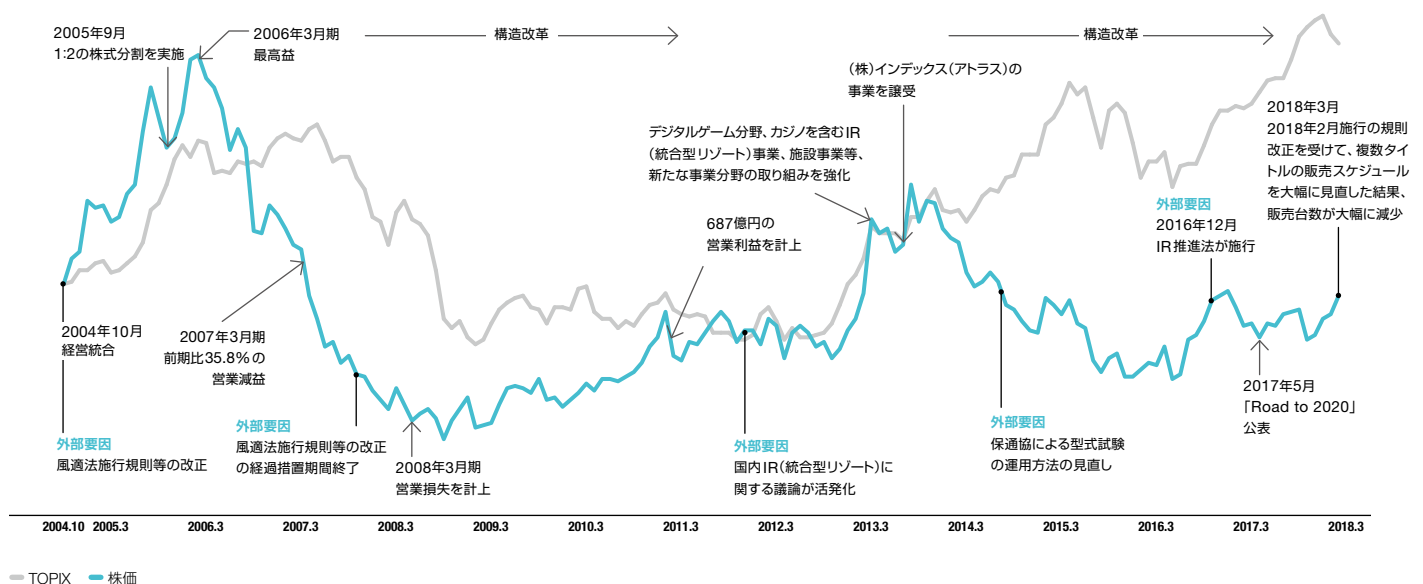
1株当たり配当金／連結配当性向



自己株式取得

(年3月期)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	—	—	—	—	—	1,400 万株	500 万株	1,000 万株	—	1,000 万株	—	—	—

株価とTOPIX(東証株価指数)の比較 (経営統合時(2004年10月)を1とした相対比較、月足・終値ベース)



業績データ

3月31日に終了した会計年度

	2012	2013	2014	2015*6	2016
売上高	¥ 395,502	¥ 321,407	¥ 378,011	¥ 366,813	¥ 347,981
売上総利益	161,663	116,938	147,970	135,371	127,372
販売費及び一般管理費	103,279	97,865	109,437	117,876	109,754
営業利益	58,384	19,073	38,533	17,495	17,617
EBITDA*1	74,542	37,254	58,276	39,242	38,632
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)*2	21,820	33,460	30,721	(11,375)	5,369
研究開発費・コンテンツ制作費*3	53,348	45,294	59,219	67,622	58,042
設備投資額	36,141	32,871	38,182	28,780	28,046
減価償却費*3	16,158	18,181	16,182	17,615	16,625
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,023	18,603	75,201	37,010	16,906
投資活動によるキャッシュ・フロー	(59,012)	6,396	(38,547)	(37,734)	(35,280)
財務活動によるキャッシュ・フロー	914	(1,116)	(11,512)	(15,058)	14,285
フリー・キャッシュ・フロー*4	(20,989)	24,999	36,654	(724)	(18,373)
総資産	497,451	528,504	542,936	528,659	532,957
純資産	296,376	320,034	348,270	322,452	299,950
発行済株式数(株)	266,229,476	266,229,476	266,229,476	266,229,476	266,229,476
従業員数(人)	6,700	7,008	7,472	7,888	7,606
従業員1人当たり売上高	59.0	45.9	50.6	46.5	45.8

1株当たり情報	2012	2013	2014	2015*6	2016
当期純利益(損失)	¥ 86.73	¥ 137.14	¥ 126.42	¥ (46.70)	¥ 22.90
潜在株式調整後当期純利益	86.54	136.85	125.39	—	22.90
純資産	1,167.59	1,304.44	1,409.27	1,336.54	1,257.43
年間配当額	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00

主要経営指標	2012	2013	2014	2015*6	2016
売上総利益率	40.9	36.4	39.1	36.9	36.6
売上高販管費率	26.1	30.4	29.0	32.1	31.5
営業利益率	14.7	5.9	10.2	4.7	5.1
売上高研究開発費率	13.5	14.1	15.7	18.4	16.7
ROE	7.7	11.0	9.3	—	1.8
ROA*5	4.4	6.3	5.7	—	1.0
自己資本比率	58.9	59.7	63.2	60.0	55.3

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 2014年3月期以降は減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含めて算出しています。

*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成25年9月13日 企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

*3 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

*4 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*5 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

*6 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

		百万円(別途記載分を除く)	
	2017	2018	
	¥ 366,939	¥ 323,664	
	135,678	120,734	
	106,150	103,013	
	29,527	17,720	
	50,088	36,900	
	27,607	8,930	
	67,102	62,087	
	27,063	24,196	
	16,346	16,208	
	59,126	26,487	
	(4,767)	(20,422)	
	(38,334)	(28,780)	
	54,359	6,065	
	521,599	473,505	
	311,497	310,456	
	266,229,476	266,229,476	
	7,639	7,726	
	48.0	41.9	
			円
	2017	2018	
	¥ 117.79	¥ 38.10	
	117.40	38.04	
	1,313.06	1,313.90	
	40.00	40.00	
			%
	2017	2018	
	37.0	37.3	
	28.9	31.8	
	8.0	5.5	
	18.3	19.2	
	9.2	2.9	
	5.2	1.8	
	59.0	65.0	

		百万円(別途記載分を除く)	
	2016	2017	2018
遊技機事業			
売上高	¥141,037	¥148,222	¥105,649
営業利益	20,955	26,331	11,923
営業利益率(%)	14.9	17.8	11.3
研究開発費・コンテンツ制作費	18,583	18,883	16,480
設備投資額	5,014	5,871	3,656
減価償却費	7,913	5,844	5,364
パチスロ遊技機販売台数(台)	142,337	215,736	85,041
パチンコ遊技機販売台数(台)	199,014	138,321	140,013
エンタテインメントコンテンツ事業			
売上高	¥190,551	¥205,704	¥208,081
営業利益	4,216	11,176	14,841
営業利益率(%)	2.2	5.4	7.1
研究開発費・コンテンツ制作費	39,222	48,129	27,228
設備投資額	17,867	16,668	17,254
減価償却費	11,437	8,719	9,103
国内アミューズメント施設数(店舗)	194	191	189
国内既存店舗売上高前年比(%)	103.1	108.5	101.9
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)	922	1,028	1,733
リゾート事業			
売上高	¥ 16,392	¥ 13,012	¥ 9,932
営業利益(損失)	(1,825)	(2,244)	(2,502)
営業利益率(%)	—	—	—
研究開発費・コンテンツ制作費	591	237	154
設備投資額	5,045	4,506	1,961
減価償却費	1,047	1,162	1,026

IPポートフォリオ



遊技機



パッケージ
ゲーム



デジタル
ゲーム

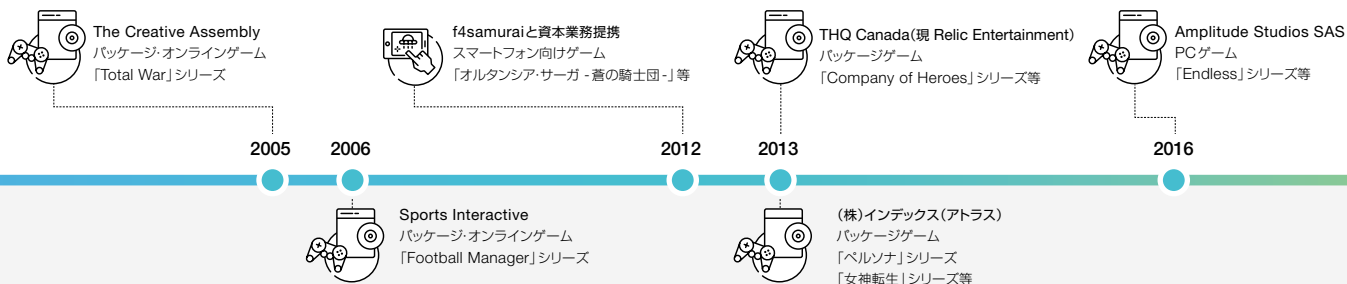


アミューズメント
機器



玩具等

M&AによるIP取得事例



買収IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計 シリーズ数	累計販売本数 / 台数 / ダウンロード数 (DL)
「女神転生」シリーズ	1987年		30作品	約 1,240 万(本/DL*3) (パッケージ、デジタル合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年		15作品	約 930 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「世界樹の迷宮」シリーズ	2007年		10作品	約 190 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「Total War」シリーズ	2000年		—	約 2,200 万(本/DL*3)以上
「Football Manager」シリーズ	2005年		—	約 1,810 万(本/DL)以上

自社開発IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計 シリーズ数	累計販売本数 / 台数 / ダウンロード数 (DL)
「ソニック」シリーズ	1991年		—	約 8 億(本/DL*3) (パッケージ、デジタル合計)
「ぶよぶよ」シリーズ	1991年*1		—	約 2,700 万(本/DL*3/ID) (パッケージ、デジタル、AM登録ID総数(IP取得後からの累計))
「龍が如く」シリーズ	2005年		92作品	約 1,100 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「アラジン」シリーズ	1989年		14作品	約 57 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「獣王」シリーズ	2001年		15作品	約 49 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「ファンタジー スター」シリーズ	1987年		—	約 500 万ID*2 (累計登録ID数)
「チェイン クロニクル」シリーズ	2013年		3作品	約 1,500 万DL*3 (パッケージ、デジタル合計)

*1 セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたタイトルのみを集計

*2 ファンタジースターオンライン2における集計値

*3 Free-to-Playタイトルのダウンロード数を含む

外部導入IPの例

「初音ミク×セガ プロジェクト」シリーズ	2009年		61作品	約 600 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年		33作品	約 274 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年		9作品	約 44 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

知財とビジネスの持続性の関係性

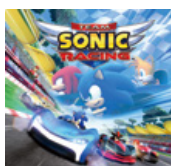
知的財産(IP)は、価値創造の源泉です。競争力あるIPを保有するエンタテインメント企業は、安定的な収益が実現でき、その有効活用を通じて、IPの価値を幾重にも拡大できます。IPの新規創出力、外部からの導入に際しての目利きの能力、並びにIPの保護体制の整備も、エンタテインメント企業の競争力に大きな影響を及ぼします。

「Road to 2020」におけるIP戦略

エンタテインメントコンテンツ事業において、IPを4つのカテゴリーに分類、IPを戦略的に活用しさらなる事業拡大を目指す。

活用IPの拡大

既存IP



「チームソニックレーシング」
©SEGA



「D×2 真・女神転生 リベレーション」
©SEGA/©ATLUS



「龍が如く ONLINE」
©SEGA



「イドラ ファンタシースターサーガ」
©SEGA
※「ファンタシースター」シリーズの新作



「BORDER BREAK」
©SEGA

新規IP



「ワンダーグラビティ
～ピノと重力使い～」
©SEGA / f4samurai



「Readdy!」
©SEGA

リバイバルIP



「シェンムー I&II」
©SEGA



「新サクラ大戦(仮題)」
©SEGA

外部IP



「北斗が如く」
©SEGA ©武論尊・原哲夫/
NSP 1983 著作権許諾証GA-217



「Fate/Grand Order
Arcade」
©TYPE-MOON /
FGO ARCADE
PROJECT

IPの特性を活かしてマルチチャンネルで展開(モバイル・PC・コンソール)

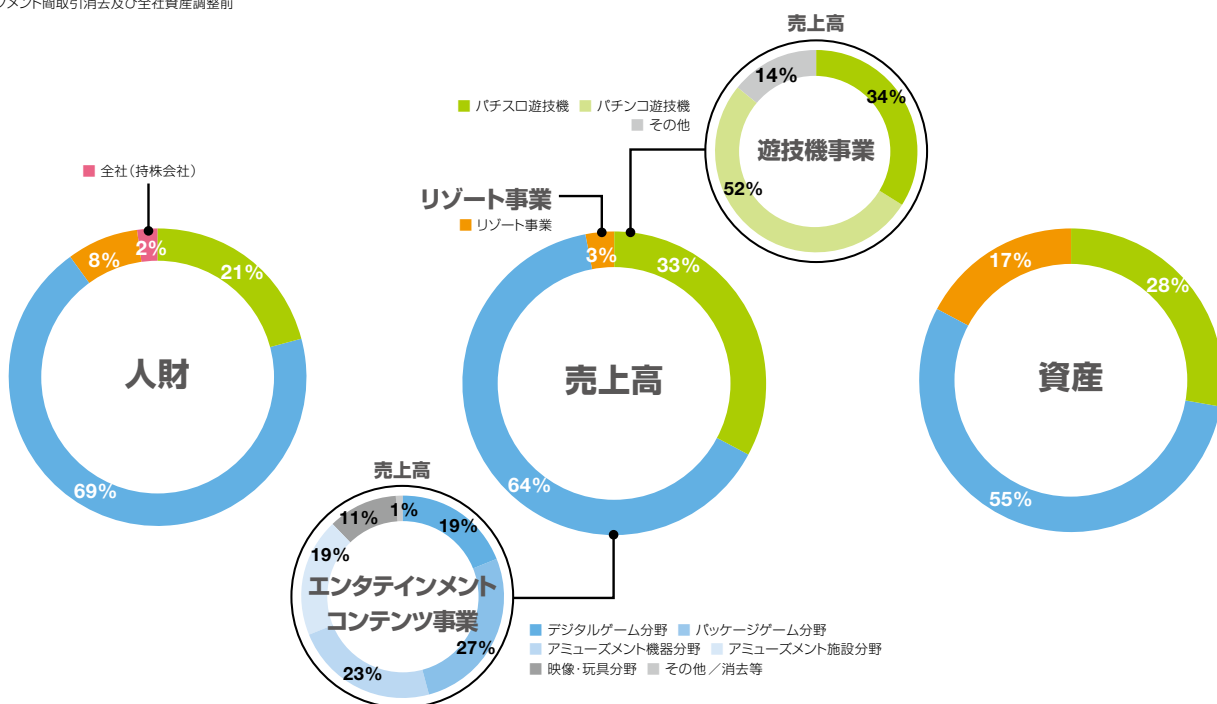
パブリッシング、ローカライズを強化、世界同時リリースを目指す(アジア、欧州、米国)

セガサミー鳥瞰図

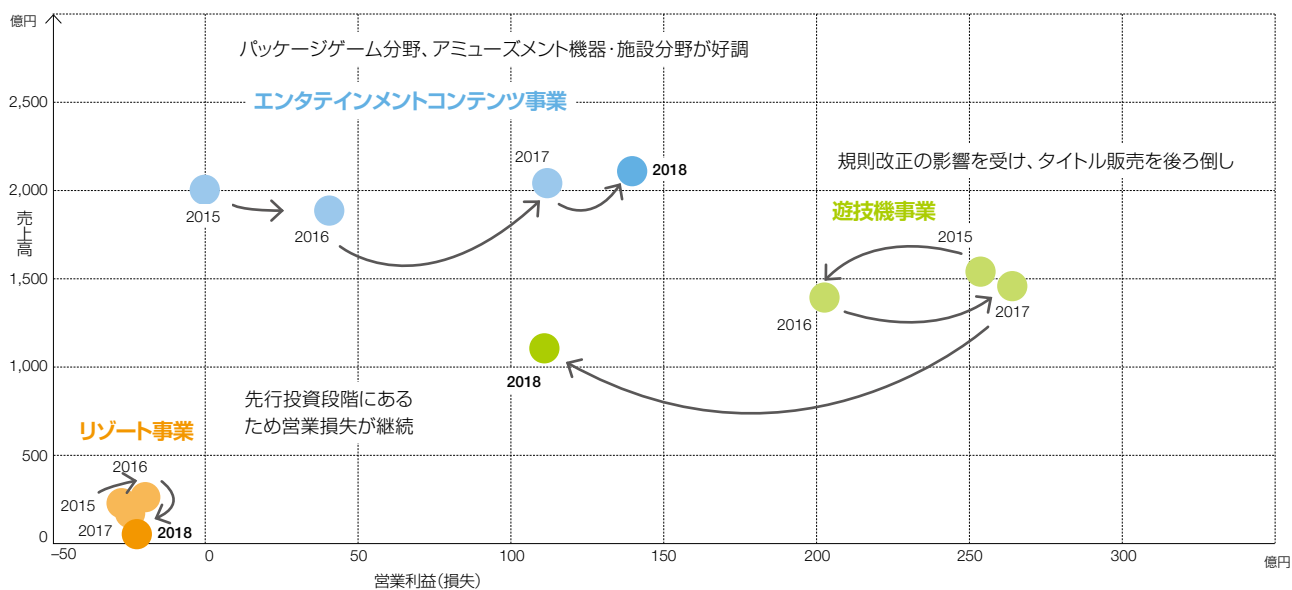
当グループは遊技機事業や、デジタルゲーム・パッケージゲーム等のゲームコンテンツ、アミューズメント機器販売、アミューズメント施設運営、映像・玩具で構成されるエンタテインメントコンテンツ事業、IR(統合型リゾート)の成功を目指すリゾート事業など、幅広い領域で「遊び」を提供しています。

各種構成比(2018年3月期)

* セグメント間取引消去及び全社資産調整前



近年の業績推移



産業バリューチェーン上のポジショニング



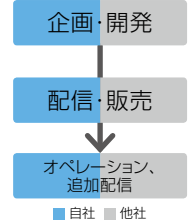
遊技機事業

市場ニーズを捉えた開発、短期集中的に発生する需要への対応を実現するため、開発・製造・販売を自社で行っています。近年では、筐体のプラットフォーム化による業界全体の効率性向上等を目的に一部の筐体開発を合弁会社((株)ジーク)で行っています。



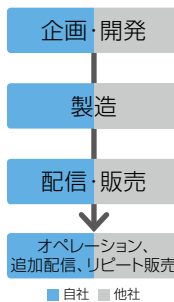
エンタテインメントコンテンツ事業
デジタルゲーム分野

企画・開発・配信に特化しており、PC オンラインゲームやスマートフォン向けゲームの企画・開発・配信・オペレーションを行っている事業です。自社のリソースを活用したIPタイトルだけではなく、他社IPも活用し、様々なタイトルを提供しています。



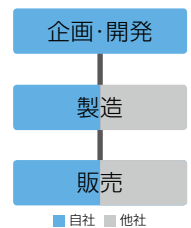
エンタテインメントコンテンツ事業
パッケージゲーム分野

2001年のハード販売からの撤退以降、マルチプラットフォームでのソフト販売に特化しています。また、パッケージゲームのオンライン対応が増加しつつあることから、デジタルゲーム同様にリリース後のオペレーションが重要なほか、リピート販売等の重要性が高まっています。



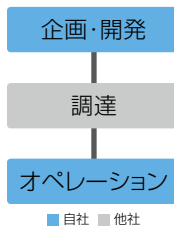
エンタテインメントコンテンツ事業
アミューズメント機器分野

企画・開発からオペレーションまでを内製化するタイトルのほか、企画・開発を共同で行うタイトル、販売後のインカムを共有するレベニューシェアモデルなど、様々なモデルが存在します。また、UFOキャッチャーのプライズ商品等の製作・販売も行っています。



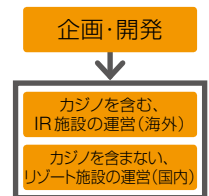
エンタテインメントコンテンツ事業
アミューズメント施設分野

国内では施設の企画・開発を自社内で行い、グループ内及び社外のメーカーから機器を調達しオペレーションを行っています。また、従来のアミューズメント施設に加え、セガの特徴を活かし、異なる業態へ進出して新規施設等を展開しています。



リゾート事業
IR(統合型リゾート)のケイパビリティ

韓国PARADISE CITYにおけるIR(統合型リゾート)運営ノウハウの蓄積に加え、フェニックスリゾートにおけるリゾートホテルの運営、その他総合エンタテインメント企業グループとしての総合力を活かし、IR(統合型リゾート)で求められる幅広い製品・サービスの提供力を有しています。



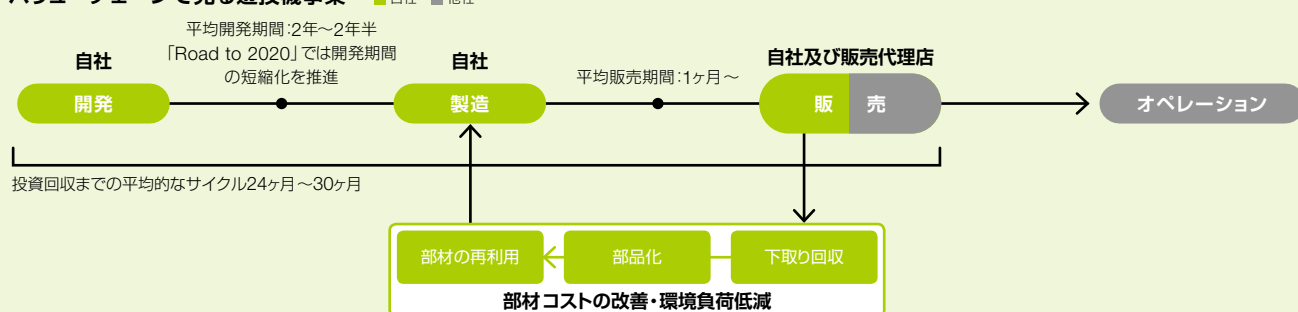
主要事業のビジネスモデル

セガサミーグループは、幅広いエンタテインメント領域で事業活動を行っており、ビジネスモデルも事業によって大きく異なります。事業環境の変化に対応するために、絶え間なくビジネスモデルの見直しを行っています。

遊技機事業

パチンコホールの新機種入替や稼働率に製品サイクルや収益率が影響を受けやすく、電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的な開発に取り組むとともに、コストの効率化に向けて部材のリユースを進めています。

バリューチェーンで見る遊技機事業

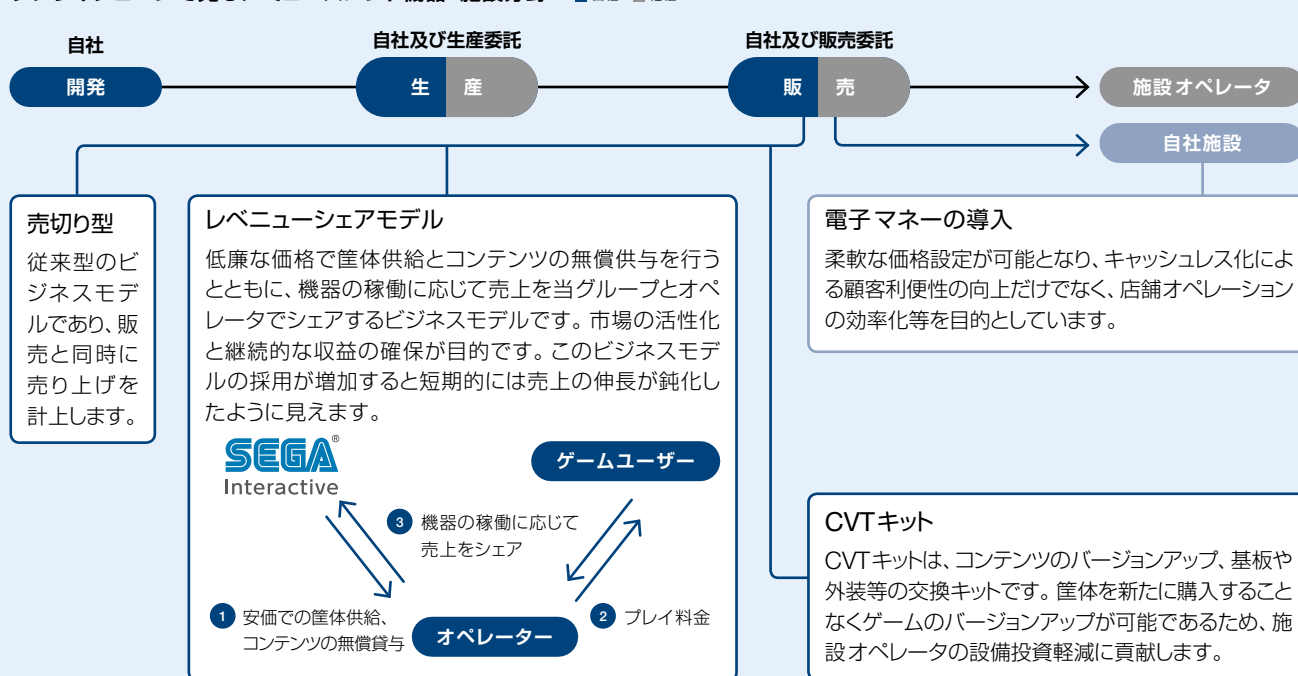


アミューズメント機器分野

アミューズメント施設分野

アミューズメント機器分野は、企画・開発・設計に特化し、生産を協力企業に委託するファブレスモデルを採用しています。市場の活性化に向けて販売モデルの多様化に努めています。アミューズメント施設分野は設備投資型の事業モデルです。

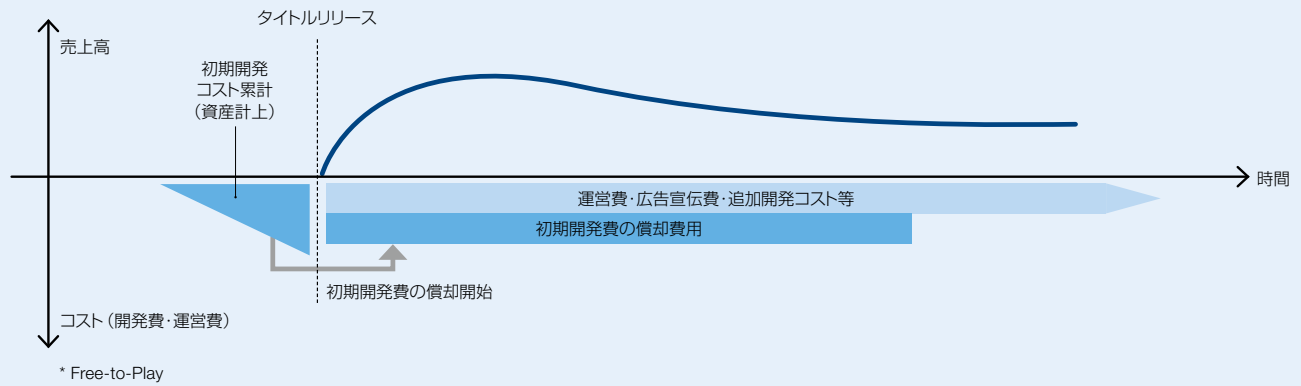
サプライチェーンで見るアミューズメント機器・施設分野



デジタルゲーム分野 / パッケージゲーム分野

デジタルゲーム分野で最も一般的な基本プレイ無料(F2P*)モデルは、リリース後、アプリのライフタイムの長期化に向けて継続的に投資を行いながら、初期投資(開発コスト、広告宣伝費)を回収していくモデルです。パッケージゲーム分野は、通常のゲームソフトとして店頭販売を行うほか、ダウンロード販売等のオンライン対応の増加によりロングテール化が進んでいます。

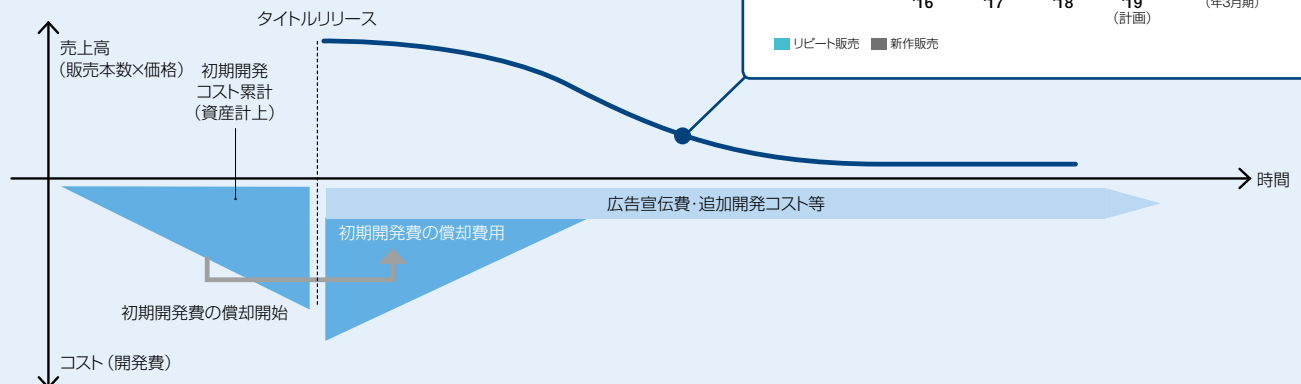
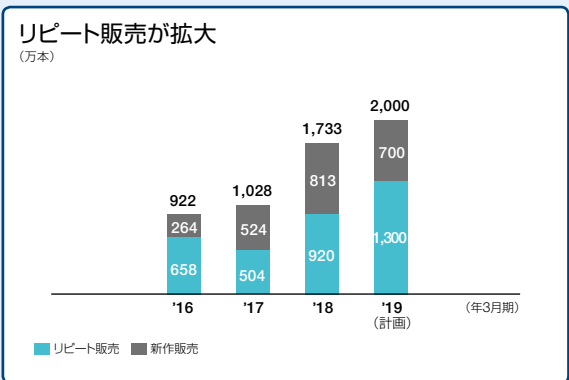
デジタルゲーム(F2P)の収益モデルイメージ



パッケージゲームの収益モデルイメージ

パッケージゲームでは、ダウンロード販売のロングテール化が進んでいます。

また、近年は、リピート販売の拡大が販売数の底上げと収益性の改善に寄与しています。



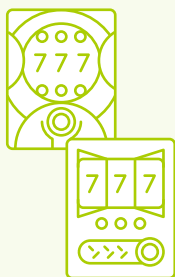
これからのセガサミーグループ

セガサミーグループを取り巻く環境

産業特性の異なる領域で事業活動を行っているため、経営環境も様々です。

中長期的な視座で経営環境を捉え、企業価値拡大に向けた打ち手を打ち続けています。

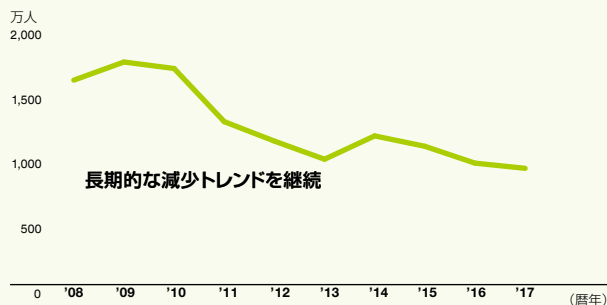
経営環境



● 遊技機事業

2014年9月より段階的に規制が強化されていき、販売台数の減少などの影響を市場に与えています。今後は新ルールに適合しつつ、いかにユーザーを魅了する遊技性を生み出すかという点に加え、耐久性等の機械の品質も差別化要素となっていくことが予想され、さらにメーカー間の格差が広がっていくものと予想されます。

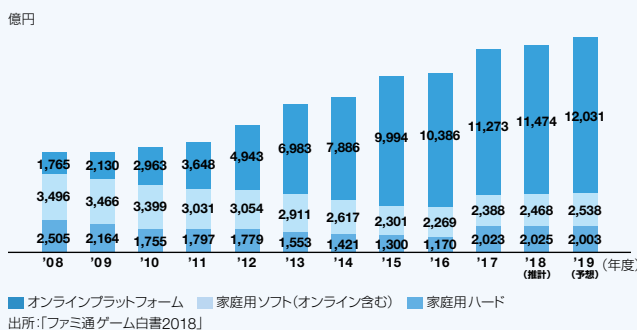
遊技参加人口の推移



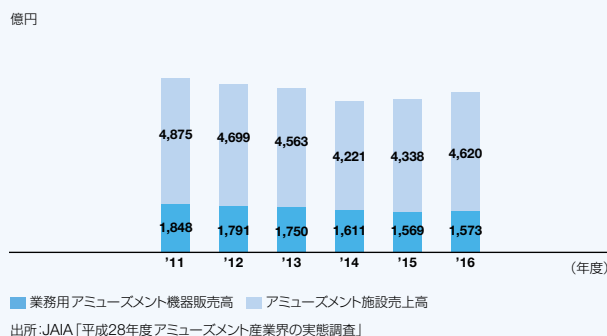
● エンタテインメントコンテンツ事業

スマートデバイス向けアプリの基本プレイ無料(Free-to-Play)のビジネスモデルは、ユーザーのすそ野を広げてきましたが近年は、スマートフォンの普及が一巡したことなどを背景に、成長スピードが徐々に鈍化しています。アミューズメント施設市場は、参加人口の長期的な減少トレンドが続いていましたが、近年は底打ちから改善傾向にあります。

国内家庭用 / オンラインプラットフォームゲーム市場規模推移



国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



● リゾート事業

2018年7月、カジノを含むIR(統合型リゾート)整備法が成立し、政府が「観光立国」の切り札と位置付けるIR(統合型リゾート)開設に向けた動きが本格化しています。国内IR(統合型リゾート)には外資系大手を含む数多くの企業が参入を表明し、2020年代の開設に向け各社が準備を進めています。資金力、オペレーションノウハウ、コンプライアンスなど様々な角度から事業者の選定が行われる見込みです。



© PARADISE SEGASAMMY Co. Ltd. All rights reserved.

今後予想される機会とリスク

機会

優勝劣敗の鮮明化:当グループは、優勝劣敗の鮮明化が予想される遊技機市場において残存者利益を得ていく上で差別化要素となる開発力や資金力、高い製品の信頼性を有しています。

リスク

規制リスク:規制の強化は、遊技機の販売に直接的な影響を与えます。

遊技人口の減少:遊技人口の減少は、ホールの設備投資体力を低下させ、販売台数に影響を与えます。

機会

パッケージゲーム市場の拡大:パッケージゲーム市場は、現世代プラットフォームの普及に後押しされ、拡大しています。

デジタルコンテンツのハイエンド化:デバイスの高機能化や通信インフラの高度化に伴うアプリのハイエンド化は、開発力・資金力がある当グループにとっての追い風となり得ます。

海外デジタルゲーム市場の成長可能性:海外市場、とりわけ日本と文化的な親和性がある東アジアのアプリマーケットは、大きな成長の可能性を秘めています。

リスク

国内デジタルゲーム市場の競争激化:成長鈍化と市場の飽和による競争激化によって、想定した投資回収ができないリスクが高まっています。(デジタルゲーム分野)

グローバルデジタルゲーム市場における寡占化:以前から多くのファンに支持されてきているメジャータイトルに人気が集まる傾向にあります。(デジタルゲーム分野)

機会

国内IR(統合型リゾート)の産業化:将来的にIR(統合型リゾート)が国内で実現すれば、当グループにとって大きなビジネスチャンスになり得ます。

リスク

国内IR(統合型リゾート)の法制化の遅れ:IR(統合型リゾート)の関連法制の整備が遅れば、当グループの長期シナリオが大きな影響を受けます。

対応

- リユース推進
- 業界プラットフォームの構築
- 開発効率の改善

▶ P.44、P.52

(特集、セグメント別戦略)

- BtoC* 施策

*一般消費者を対象に商取引を行うビジネス形態

- グローバルヒットタイトルの創出
- 海外パブリッシング事業の拡大
- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- 次世代タイトルの開発等
- IP資産価値最大化

▶ P.48、P.56

(特集、セグメント別戦略)

IR(統合型リゾート)事業の成功に向けたノウハウの取得

▶ P.62

(セグメント別戦略)

グループ戦略「Road to 2020」



セガサミーグループは、構造改革期を経て構築した筋肉質な収益構造と、強化を進めた事業ポートフォリオ管理の枠組みを土台に、長期構想を描き、その実現に向けた2020年3月期までの取り組みである「Road to 2020」を策定しました。グループが一丸となって具体的な施策を遂行し、不透明な経営環境を乗り越え、中期業績目標の実現とその先の持続的企業価値の拡大を目指していきます。

ミッションピラミッド

当グループは、「Road to 2020」(2018年3月期～2020年3月期)を、不変の価値観でありDNAであるValue(価値観・DNA)、Mission(存在意義)、Vision(ありたい姿)、Goal(具体的目標)等で構成される「ミッションピラミッド」に落とし込み、戦略と並行して意識改革も推し進めています。

Value (価値観・DNA)

「創造は生命」×「積極進取」

Mission
(存在意義)

「感動体験を創造し続ける」

～社会をもっと元気に、カラフルに。～

Be a Game Changer

～革新者たれ～

Vision
(ありたい姿)

遊技機事業

業界の革新者たれ
～新しいものはサミーから～

エンタテインメント
コンテンツ事業

Be a Game Changer
～革新者たれ～

リゾート事業

Be an Experiential Innovator
～感動体験の革新者たれ～

Goal
(具体的目標)

営業利益率 15% 以上 ROA*1 5% 以上

営業利益率 30% 以上*2

売上高 3,000億円以上
営業利益 300億円以上
営業利益率 10% 以上

IR(統合型リゾート)
事業の成功
ブランド価値の向上

*1 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産
*2 遊技機事業の「その他 / 消去等」を除いた営業利益率

中期業績目標

計画の終盤に飛躍するシナリオを実現するべく、そのための施策を実行に移しています。事業ポートフォリオマネジメントを強化し、効率化と成長を両立させ、利益率を高めていく施策を打っていく方針です。

収益基盤の強化 ▶ 新たな成長領域への参入

2019年3月期計画

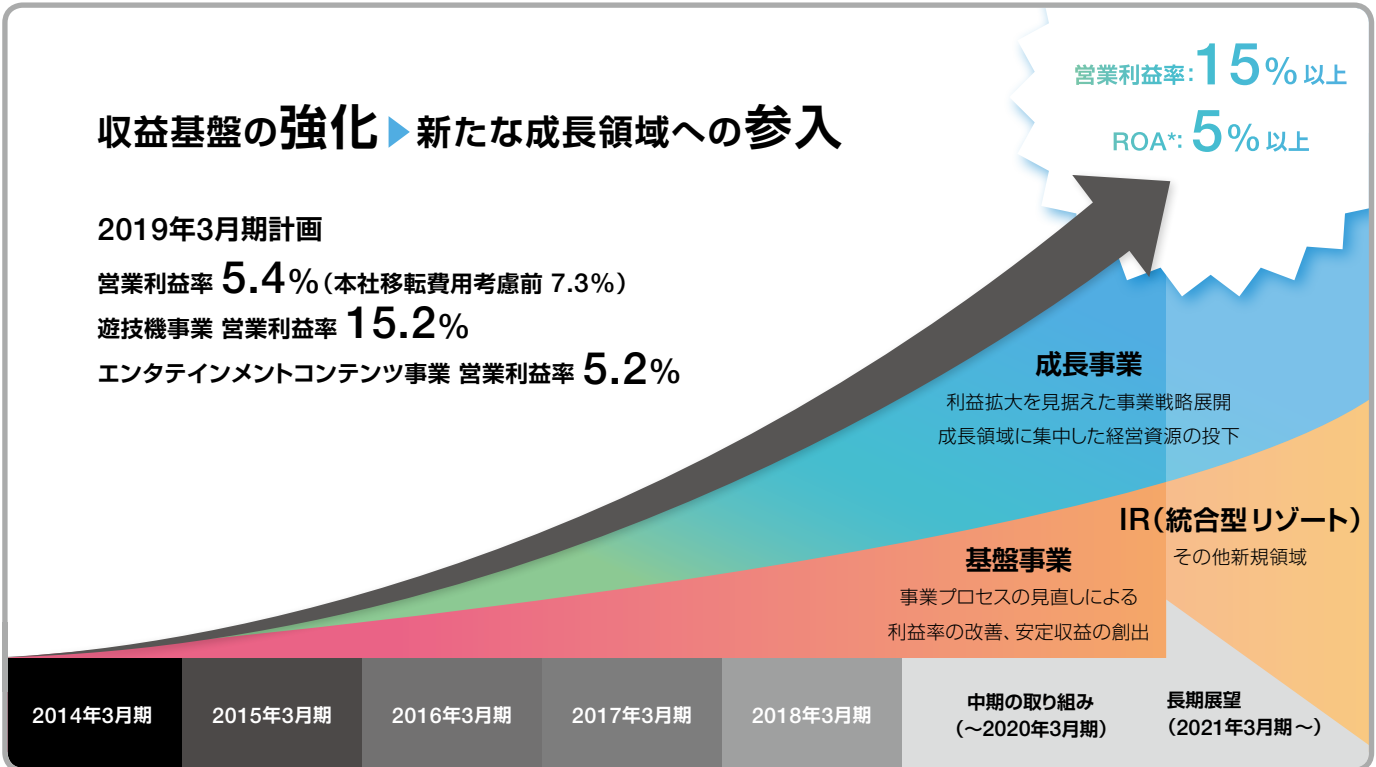
営業利益率 **5.4%** (本社移転費用考慮前 7.3%)

遊技機事業 営業利益率 **15.2%**

エンタテインメントコンテンツ事業 営業利益率 **5.2%**

営業利益率: **15%** 以上

ROA*: **5%** 以上

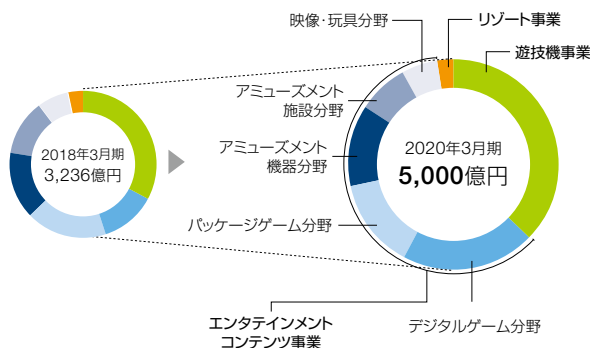


* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

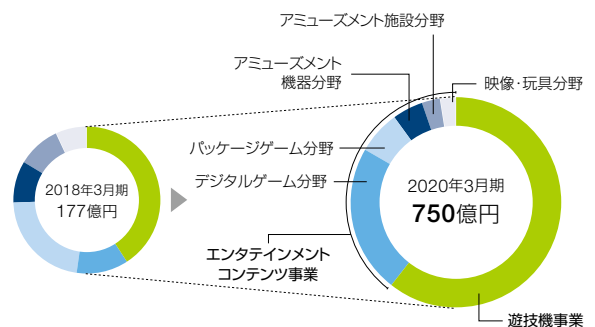
ポートフォリオシフト

売上高、営業利益ともにデジタルゲーム分野を牽引役にするとともに、遊技機事業の収益性向上も見込んでいます。

売上高構成比



営業利益構成比*



* 10億円の営業損失を見込むリゾート事業を除く。

企業価値向上に向けたロードマップ

当グループは、お客様、社会、そして株主の皆様のご期待を長期持続的に超え続けるために、各種施策を確実に実行しています。

お客様の期待を超える

遊技機事業

1 開発効率の改善

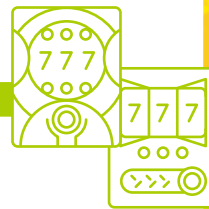
➡ 開発期間短縮化により、機械のクオリティアップや旬を逃さない製品投入を実現

2 ZEEG筐体の活用とリユースの強化

➡ ハイクオリティな筐体活用による製品力強化やリユース効果のアップ、業界プラットフォームの構築

3 規則改正の対応、BtoC施策の実施

➡ 規則改正に対応した新たな機械の開発、BtoC施策実施によるファン層の拡大



エンタテインメントコンテンツ事業

1 グローバルヒットタイトルの創出

➡ IP軸へ変革するため組織構造を再編、ユーザー評価を意識した製品クオリティの見直し

2 デバイス軸からIP軸へシフト

➡ IPの棚卸しとIPスタジオごとにタイトル戦略を実施

3 グローバル展開に適した組織構造

➡ 海外パブリッシング事業の拡大、現地ニーズに合わせたローカライズの実施と早期展開



リゾート事業

1 国内IR事業成功に向けたノウハウの取得

➡ バリューチェーン分析、海外IR施設の従業員派遣による拡大

2 海外IR

➡ 海外IR事業の成功とIR事業のノウハウ取得、「PARADISE CITY」1段階2次開発の実施による事業拡大

➡ 米国ネバダ州でのゲーミング機器製造・販売ライセンスの取得



「感動体験を創造し続ける」

～社会をもっと元気に、カラフルに。～

Be a Game Changer

～革新者たれ～

遊技機事業

- 営業利益率30%以上

エンタテインメントコンテンツ事業

- 売上高3,000億円
- 営業利益300億円以上
- 営業利益10%以上

リゾート事業

- IR事業の成功
- ブランド価値の向上

安定配当

IR参入に向けた財務基盤の強化・
資金調達柔軟性確保

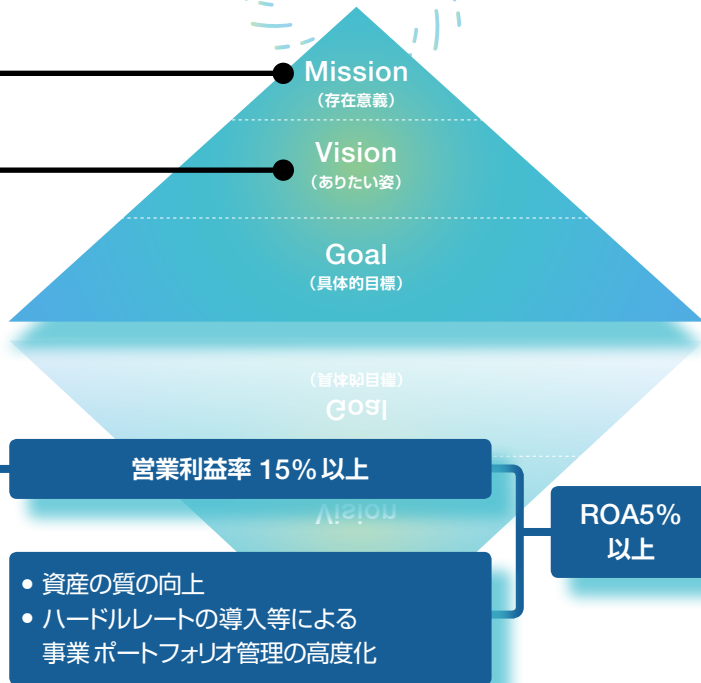
- 多様な人財の確保
- 戦略領域への人財のシフト
- 働き方改革

- 既存IP、リバイバルIP、外部IPのフル活用
- 新規IPの投入

社会・環境リスクへの対応

パートナー・取引先との協業

Road to 2020の実現



株主の期待を超える

持続的企業価値の拡大

資本効率の向上

すべてのステークホルダーの期待を超える

レバレッジコントロール
(自己資本比率50%~60%を維持)

人員生産性の向上とイノベーション力の強化

知的財産の価値最大化

リスクの低減と外部リソースの有効活用

社会の期待を超える

非財務資本の生産性及び持続性の確保

CFOメッセージ



財務戦略を中長期的な視座で
ステップを踏みながら遂行し
「Road to 2020」と、
その先の持続的企業価値拡大
を支えていきます。

深澤 恒一
常務取締役グループCFO

財務戦略の基本スタンス

財務戦略を通じて事業戦略を
後押ししていきます。

当グループは、2020年3月期までの中期事業戦略「Road to 2020」のもと、経営目標として定める営業利益率15%、ROA 5%に向けた、事業戦略を推進しています。また事業戦略と、「コインの裏表」の関係性にある財務戦略では、事業戦略を支えるための財務戦略を中期的な視座で描き、計画的に取り組みを進めています。

2018年3月期においては、2年ほどかけて枠組みづくりを進めてきた国内におけるグループの資金調達・運用の一元管理が完了しました。将来キャッシュ・フロー予測の精緻化や資金効率の向上、事業の収益性向上に向けた本格運用を開始したことから、次のステップとして「グローバル」と「リスクエクスポージャー」を財務的なテーマに位置付けていきます。

当グループは、海外売上高比率が10%程度と現時点では高くはありません。しかし、国内市場で長期的に進む少子化による影響は不可避であるため、トップマネジメントは、デジタルゲーム分野やパッケージゲーム分野などを中心に、海外事業の拡大を重要な

経営課題と捉えています。そうした経営ビジョンに先んじて、まずは、海外の商取引における為替のエクスポージャー管理からスタートしていきます。その後は、調達資金の金利感応度管理、そしてグループ全体のグローバルマーケットにおける財務リスク管理へと、スコープを拡げていきたいと考えています。将来的にはグローバルでの資金調達・運用の一元管理も視野に入れていきます。

「Road to 2020」に向けての財務・資本戦略と今期の戦略
成長分野への投資を支えます。

中期事業戦略に掲げる「Road to 2020」では、「グローバルヒットタイトルの創出」を目指すデジタルゲーム分野を中心とする成長分野への積極的な投資を方針として掲げており、財務戦略としては、必要となる資金の手当てを行う一方、財務規律も注視することで、そうした事業戦略を後押ししています。

デジタルゲーム分野における新作タイトル投入を加速させる2019年3月期は、研究開発費・コンテンツ制作費は当期比113億円増の733億円へと増加し、広告宣伝費は同67億円増の221億円を投じる計画です。2018年8月よりグループ会社の本社機能の移転・集約を段階的に進めていく計画であり、それに伴う一過性の

移転費用として75億円を計上する見込みです。事業間の連携強化やシナジー創出のみならず、管理部門の機能の標準化と統合、あるいは共通のインフラの導入を積極的に進めていくなど、投資効果をさらに追求していきたいと考えています。

IR(統合型リゾート)参入を見据えて

強靱な財務基盤とネットキャッシュポジションの維持を優先しています。

長期的な事業戦略の柱と位置付ける国内IR(統合型リゾート)は、どのような事業構造、ファイナンス形態になるかは現時点では未定ですが、参入を表明している世界のメジャーオペレータと同じ立ち位置に立つ唯一の国内企業として、ビジネスの主導権を握っていくためには、仮にコーポレートファイナンスとなった場合にも対応できるリスクバッファとしての自己資本の厚みと、資金調達の機動性や柔軟性を確保していく必要があります。そのため当社では、ネットキャッシュポジションの維持を優先しています。

2018年3月期は規則改正を受け、キャッシュの源泉である遊技機事業が生み出すグロスキャッシュ・フローの減少が見込まれる中でも有利子負債の圧縮を進めました。その結果、有利子負債は前期末比159億円減の869億円となり、ネットキャッシュは896億円となりました。その一方で、コミットメントライン契約(約550億円)、当座貸越契約(約754億円)の確保等、機動的な資金調達の選択肢を継続的に広げました。

事業ポートフォリオ管理

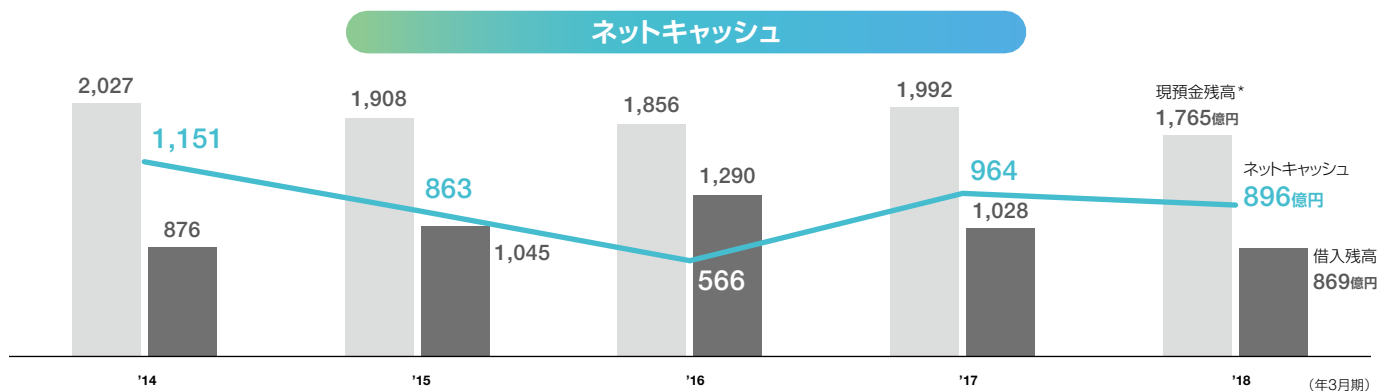
現状に満足することなく、資産効率を厳しくモニタリングしていきます。

今後は国内IR(統合型リゾート)への参入を控えているため、自己資本の厚みを確保するステージにあることに加え、セガサミーグループとして一体感を持って取り組むことができることから、現在はROEではなくROAを重要指標に定めています。

2017年3月期に実行した資産のリバランスを通じて、一定の「資産の質」の改善は進みました。しかし決して現状に満足することなく、常に資本コストを意識ながら厳しい目線で事業を評価し、ROA 5%に向けた事業ポートフォリオ管理の強化に取り組んでいます。

現状では先行投資のステージにあるとはいえ、リゾート事業のパフォーマンスは重要な課題と捉えています。とりわけフェニックスリゾートは、収益モデル強化の必要性を認識しています。投資に関するハードルを厳しく設定するとともに、追加投資に依存するのではなく、消費者のニーズを掴む工夫やブランドの育成が、重要だと考えています。リゾート事業は「第三の柱」と位置付けており、近い将来には、国内におけるIR(統合型リゾート)参入を目指していますので、より高い目線で投資効率を高めていかなばと気を引き締めているところです。

これまで当グループは、P/Lを中心とした画一的な指標で事業を評価してきました。今後は、キャッシュベースや資産効率性などの財務KPIに加え、労働生産性や企業活力などの非財務KPIといった評価指標の導入を通じ、事業の特性に合わせた多面的な評価を行い、計画の精度向上、投資効率管理の厳格化に繋げていきます。



* キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の残高

特集

Special Topic 1

逆境を乗り越え続ける遊技機事業

遊技機事業は、これまで経営環境の変化に伴う様々な困難に直面してきました。そのたびに、自己変革を重ねながら苦境を乗り越え、トップメーカーとしての地位を確立してきました。

規制の影響を受ける業界

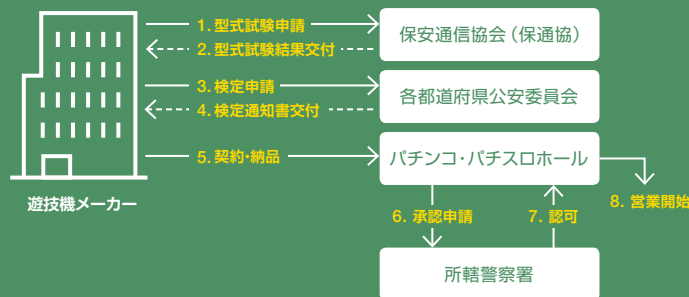
▶ パチスロ遊技機の「5号機」ショック

2004年7月に施行された規則改正は、当時のパチスロ遊技機(4号機)の過度な射幸性の抑制に主眼が置かれていました。かつてない厳しい規則改正のもと、新規則に準拠する機種(5号機)への入替が進むにつれ、遊技性の変化によりパチスロユーザーの減少が進み、ホールに大きな打撃を与えることとなりました。その結果、3年の経過措置を経た2008年のパチスロ遊技機の市場全体の販売台数は、前年比48%減と急減しました。

規制の影響を受ける遊技機業界

遊技機メーカーは、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」に基づく複数の許認可プロセスを経た後にはじめて新機種の販売を行うことができます。材質・性能・遊技性などが現行規則で定める規格に適合しているかどうか審査されます。そのため、適合認定の取得数が販売計画や遊技性の変化に伴う遊技人口の減少等に影響を与える可能性があります。

遊技機の許認可プロセス

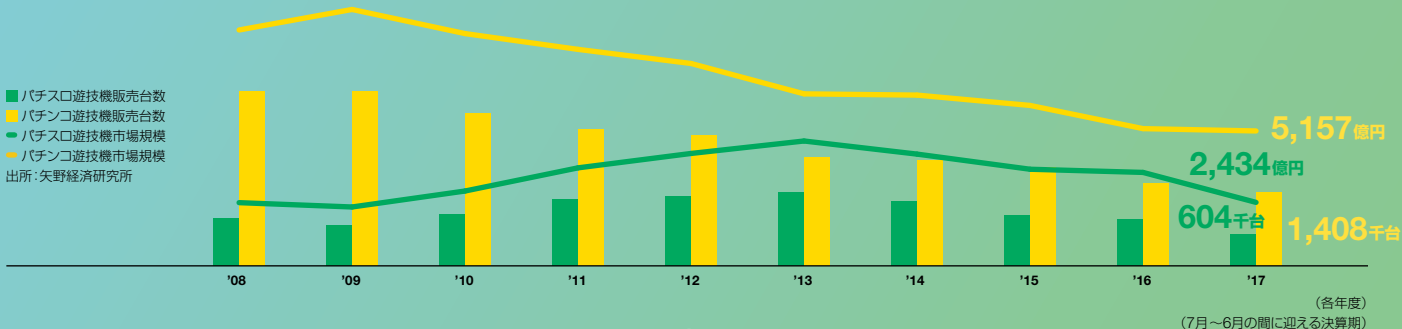


継続的な環境変化と変革

▶ 2010年以降、パチンコ遊技機も長期縮小トレンド入り

長期縮小トレンドが続くパチスロ遊技機とは対照的に、パチンコ遊技機は、「5号機ショック」が直撃したパチスロ遊技機からの置換えが追い風となり、2009年までは拡大傾向を辿りました。しかし、遊技人口の減少に伴うパチンコホールの経営状況の悪化や、機械の高額化を背景とする入替需要の鈍化、業界団体の内規変更等によって、2010年以降、現在に続く縮小トレンドに転じていきました。ユーザーの裾野拡大を企図した低貸玉営業も、市場環境を好転させる決定打にはなりませんでした。

遊技機市場規模 / 販売台数





変革 01

パチンコ遊技機の強化

パチスロ遊技機が低迷する中、パチンコ遊技機もパチスロ遊技機と同様に業界におけるプレゼンスの向上を図るべく、開発力強化を推し進めました。まずは開発体制を見直し、パチンコ遊技機の製品開発力強化を行いました。

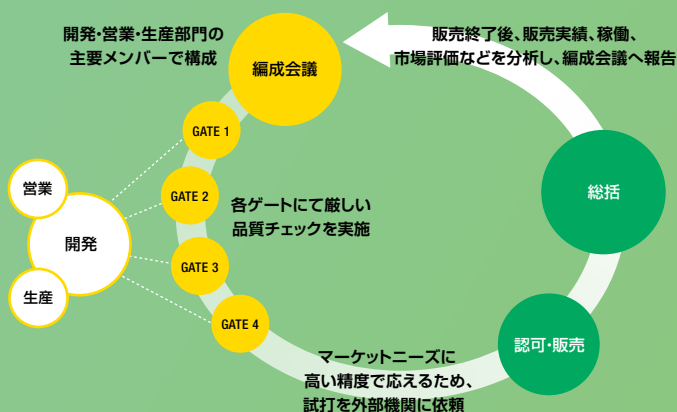
パチスロ開発チームの一部をパチンコ開発へとシフトさせたほか、外部意見の取り入れや開発内での厳しい製品評価を通じて製品力の強化を図りました。また、

リサーチ専門の部門が収集したマーケット情報をもとに、開発・営業・生産の3部門が開発から販売までのプロセスを共有し、複数のステージで厳しい製品評価を行う「ゲート管理」も導入しました。こうした徹底したマーケットインのモノづくりを磨き上げていった結果、当時パチスロでも人気を博していた「北斗の拳」を2008年9月「ぱちんこCR北斗の拳」として販売し、ユーザーから絶大な支持を獲得することができました。その結果、サミーのパチンコ遊技機の販売台数記録を大きく塗り替える26万台を販売し、その後も、パチンコ遊技機が継続的に上位に食い込み、バランスの取れた製品ポートフォリオの構築という確かな成果に繋がっています。



「ぱちんこCR北斗の拳」
© 武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007
版權許諾証 SAE-307
©Sammy

3部門の密接な連携によるマーケットインの開発体制(2008年当時)



変革 02

変革 03

変革 01

パチスロ遊技機（5号機）の市場を牽引

サミーはこれまでも、数々の規則改正に順応し、業界をリードする斬新な遊技機を世に送り出してきました。2009年3月期におこった「5号機ショック」(▶P.44)の際にも、「パチスロスパイダーマン」や「パチスロリング」にかけろ」など、新しいゲーム性を備えたタイトルを生み出し、ユーザーから支持されてきました。特に、5号機の枠組みの中で、新たな遊技性を実現した「パチスロ交響詩篇 エウレカセブン」は、サミーが他に先駆けて環境変化を乗り越える原動力となるとともに、他社からも同様の製品がリリースされるトレンドを生み出し、パチスロ市場の拡大を促すきっかけとなりました。

パチスロ遊技機のシェア

2008年 13.5%

2010年 **30.9%**



「積極進取」を社是に掲げるサミーが今後も業界トップクラスの開発力を磨き続け、イノベーションを次々に生み出すことで、新たな規則改正に柔軟に対応し続けていきます。

変革 03

変革 01

変革 02

6号機によるマーケット環境の変化

2018年2月に施行された規則改正では射幸性が抑制された一方、出玉規制において出玉率の上限だけでなく、下限が設けられたことによって、よりカジュアルで遊びやすい遊技機を開発することが可能となりました。

パチスロ遊技機では自主規制の変更により、短時間で楽しんで頂ける遊技機の開発が可能になり、またパチンコ遊技機では、新たに「設定」を設けることができるようになったことで、より幅広い遊びをユーザーに提供できるようになります。

特にパチスロ遊技機においては、新基準機でユーザーの遊技時間が短縮することによる新たな需要の掘り起こしが期待されています。近年のパチスロ遊技機は、ユーザーがプレイするために必要な時間が長くなる傾向にあり、この「遊技の長時間化」がライトユーザーの遊技機離れや、新規ユーザーの参入を妨げる要因となっていました。今回の規則改正によって、短時間で気軽に遊べる遊技機をユーザーに提供することで、スリープユーザーの回帰や、新規ユーザーの参入を促すきっかけとなり、遊技人口の減少及び遊技機市場の縮小に歯止めがかかると考えられています。

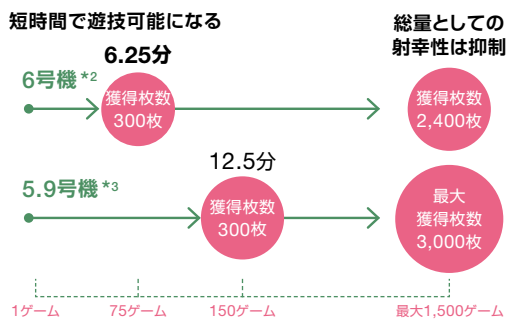
2018年2月規則改正の概要 (2018年2月1日施行)

遊技機 メーカー

- ① 出玉規制関係
- ② 出玉情報を容易に確認できる遊技機にかかる規格の追加
- ③ パチンコ遊技機への「設定」の導入

※②は球・メダルに触れずに遊技可能(電磁的な記憶・払出)

ATで300枚獲得までの遊技時間のイメージ*1



*1 1ゲーム=5秒で消化すると仮定した場合

*2 6号機の傾斜値は4.0枚と仮定

*3 5.9号機の傾斜値は2.0枚(自主規制における最大値)

(AT:パチスロにおけるアシストタイムの略称)

新たな市場環境の変化をチャンスに変えるために

マーケット環境が縮小傾向にある中、「Road to 2020」の目標を掲げる上でリユースの推進が今後の業績や業界を大きく左右します。まず、リユースの中核部門として、リユース推進部を立ち上げ、リユース対象部品の拡大や部品共通化促進などの徹底的な直材費の抑制などに取り組んでいます。

また、サミーは、(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併会社(株)ジグを2016年3月に設立しました。遊技機のユニット・部品の共通化を進めることに加え、業界全体でのプラットフォームを視野に入れた協業で業界を牽引していきます。

(株)ジグの描く将来ビジョン

サミーは(株)ユニバーサルエンターテインメントが持つハードウェア分野のノウハウとこれまで培ってきた技術力を融合して製品力の向上を図り、原価改善による効率的な収益構造の構築を両立させ、大きなシナジー効果を創造するべく取り組みを進めています。さらに多くの遊技機メーカーを巻き込みながら、業界全体の効率性向上と活性化への貢献を目指しています。

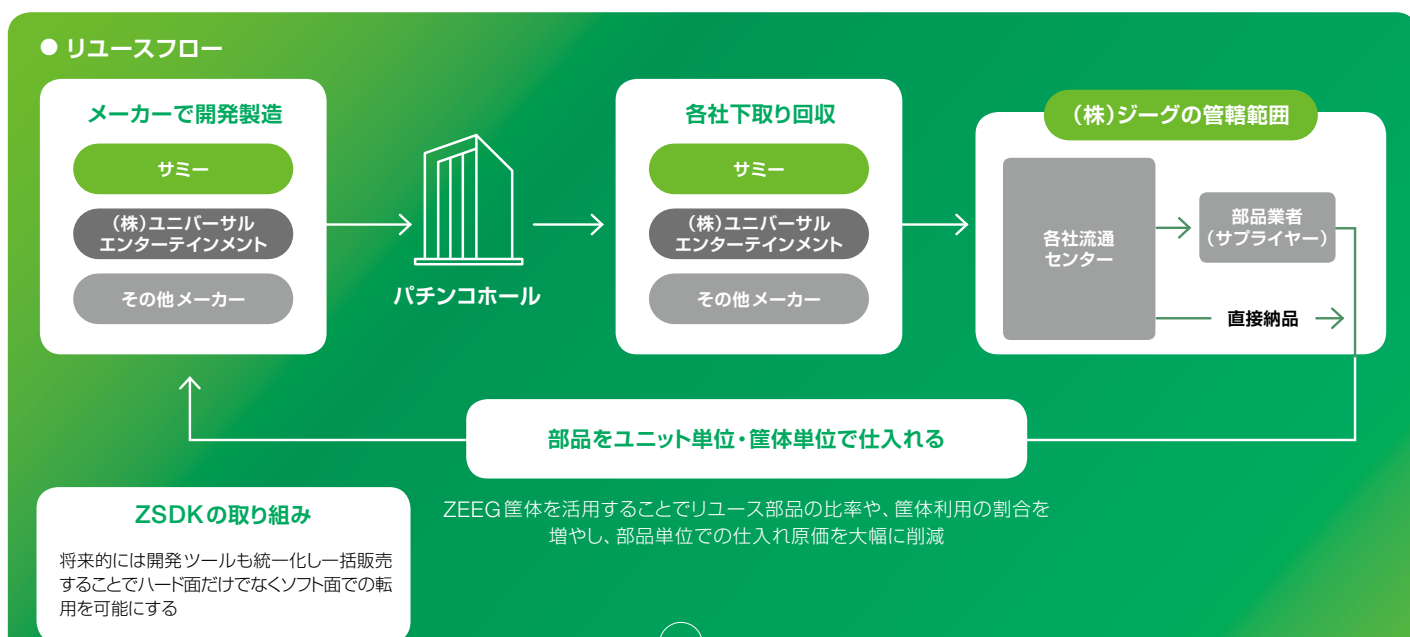
また、(株)ジグでは直近のハードウェアを中心としたリユース強化に関わる取り組みだけでなく、遊技機業界のさらなる先を見据えてソフトウェア開発キット(ZSDK)の開発もはじめています。

キーワードは「ZSDK」(ZEEG Amusement machine Software Development Kit.)です。遊技機開発のキモとなる開発のソフトウェア部分を共通化し、シンプルな構成の遊技機であれば統一ソフトで創りだせるような、「ハード+ソフト」の一体化販売も実現できるようになります。これにより参入障壁が下がることで、各社のコンテンツ開発を活かし、効率的に機械開発を進め、市場活性化に繋がることも期待できます。今後、業界プラットフォームの構築を実現し、業界全体を牽引していくための希望がZEEG(最後(ZEE)の卵(EGG))に込められているのです。

(株)ジグのビジネスモデル—企業の垣根を越えたリユース効果の発現

例えば、サミーの筐体を回収後、(株)ユニバーサルエンターテインメントが活用することで、これまでの企業単体でのリユースからより大きなスケールのリユースが可能になります。

これに伴い調達コストの大幅な削減が実現できます。プラットフォーム参加企業が増加すれば、他社への筐体販売推進によるさらなる利益改善(汎用筐体の活用)も期待できます。



Special Topic 2

世界で支持される セガのモノづくり

「お客様が真に求めるもの」を見つめ、セガグループの強みである品質へのこだわりを追求していくことで世界中に「感動体験」をお届けし、持続的な利益成長に努めていきます。

松原 健二

(株)セガゲームス
代表取締役社長COO

「モノづくりへのこだわり」がセガグループの強み

(株)セガゲームスには、セガグループの底流として一貫して存在する文化があります。それは、「モノづくりへのこだわり」です。これまでにセガが提供してきた革新的な製品・サービスに代表されるようなグラフィックやゲームシステム、世界観、音楽などあらゆる面での徹底した品質へのこだわりは、紛れもない強みです。こうした文化は、国内外にあるグループの事業会社やスタジオとも共有しており、

セガグループ全体の強みともなっています。近年のパッケージゲーム分野では、グループ中期目標「Road to 2020」で強化を進める海外においてもこうした強みが発揮され、販売が好調に推移しています。そしてこの海外が牽引役となり、グローバル規模で業績が上向きつつあります。

世界で評価されたセガの品質

セガグループを代表するIPに「ソニック」が挙げられますが、2017年8月に発売した「ソニックマニア」は、全世界でダウンロード数100万件を超える大きなヒットとなりました。同タイトルは1991年に登場した初代「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」をはじめ、メガドライブ時代の「ソニック」タイトルのトリビュートタイトルです。オリジナル版の世界観を損なうことなく、新たな要素が盛り込まれた同タイトルは、2Dグラフィックのソニックから親しんでいた長年のソニックファンも含め海外を中心に多くのユーザーの支持をいただくこと

ができました。近年、海外のパッケージゲーム市場では、評価サイトのレーティングが販売に大きな影響を与える傾向が顕著です。その一つに、「Metacritic」と呼ばれるゲーム、映画、音楽等の評価サイトで「ソニックマニア」は大変高い評価をいただきました。

また、グループ会社である(株)アトラスの「ベルソナ5」は、海外では2017年に発売されているのですが、2017年のPlayStation®4版のゲームランキングにおいて、世界のメガパブリッシャーのタイトルを含む膨大な数のタイトルの中で、総合評価No.1を獲得しています。

同タイトルは、全世界累計で220万本を超えるヒットを記録しているのですが、海外で国内の倍以上を販売しています。強調させていたいただきたいのは、日本の高校生を主人公とし、日本の世界観で満たされたRPGであるにもかかわらず、です。

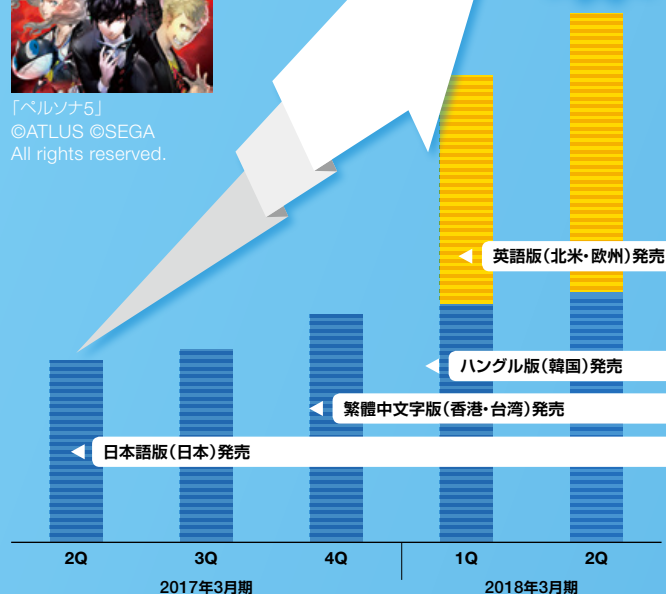
また、「龍が如く6 命の詩。」は、やはり東京や広島を舞台にした伝説の極道を主人公としていますが、海外版の販売本数は国内版と同水準を記録しています。これらのシリーズは、かつては売上のほとんどを日本市場が占めており、海外で支持される要素は持ちながらも、欧米市場を意識して開発してきたわけではありません。日本のファンに支持されるよう、モノづくりを地道に積み重ねていった結果、単純に日本の人気タイトルというだけでなく、洗練されたゲームセンスが一つの作品として認められ、海外のファンにも支持を受けることができたからこそ、世界でもヒットタイトルになったと考えています。

セガグループへの評価の高まりは、海外における安定的なリピート販売にも見て取れます。以前は発売から2ヶ月間でいかに販売本数を積み上げるかが勝負で、それ以降は、廉価版を投入したり、在庫を処分するために値下げしたりせざるをえませんでした。しかし、特に欧州市場で大きな市場を築いているダウンロード販売サイト「STEAM」等の影響に加え、「ソニック」シリーズのようにシリーズ作の投入等の施策が奏功し、初回の発売から数年経過したタイトルで

ペルソナ5 販売本数 / DL 数



「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



「ペルソナ5」累計販売本数
220万本を突破

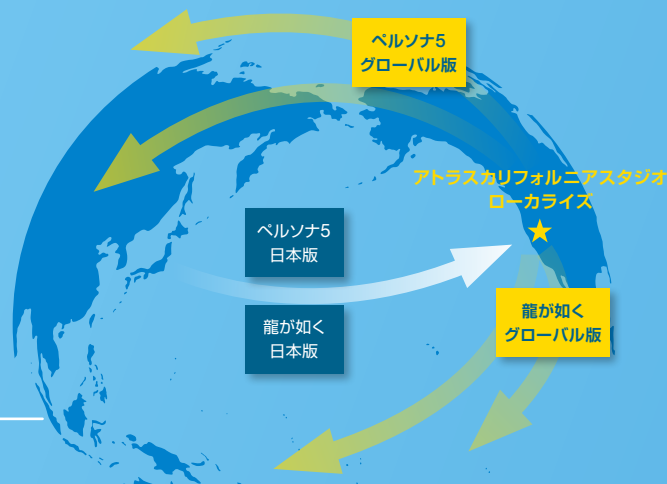
も需要が衰えずにリピート販売が継続する傾向が続いています。開発費の償却を終えた後でのリピート販売は、収益性に効いてくることは言うまでもありません。

世界展開を支えるローカライズ力

海外が好調な背景には、もう一つ重要な要因があります。日本のタイトルを海外で発売する前には、それぞれの国や地域の言語に翻訳する「ローカライズ」を行います。例えば、「ペルソナ5」は3言語(英語版、繁体中文字版、ハングル版)に翻訳しています。いかに日本でヒットしたとしても、ローカライズが不十分なままでは、世界のファンの支持を得ることは困難です。セガグループには、海外での販売を行う上で大きな差別化要素となるローカライズ力を持ったスタジオがあります。2013年に事業譲渡を受けた(株)アトラスが米国カリフォルニア州に有するスタジオは、日本のゲームと米国のゲームの双方をよく理解し、日本のゲーム独自の世界観を現地ユーザーに的確に伝わる形でローカライズする力を持っています。独自の世界観が反映されたローカライズによってそのゲームが持つ面白さ、価値を最大限届けることができ、現地ユーザーからの極めて高い評価に繋がっています。また、製品開発の途中段階からローカライズチームと内容を

共有し、ゲームの完成前から翻訳を開始することで、速やかな海外版のリリースを実現しています。「Road to 2020」で目指す「世界同時リリース」に向け、こうした連携を一層強化していきたいと考えています。

世界のファンに支持される ローカライズを駆使し、世界で稼ぐ



各プロジェクトが利益責任を担うシステム

いかに高い品質を追求しても、利益に繋がらなければ、「感動体験」を継続的に提供し続けることはできません。「本当にそれはお客様が求めているものなのか」を一段上のレベルで考えるよう意識を高めるとともに、各開発プロジェクトの「営業利益」に対する利益責任を明確にしました。一人ひとりが納得感を持ち、自律的に開発コストをコントロールしながら、マーケットの支持を得るモノづくりを促進することが狙いです。また、ヒットは狙って生み出せるものではありませんが、不採算タイトルを未然に防ぐことはある程度コントロール可能です。厳しく採算性を評価し、追加投資してまで継続すべきではないと判断した際は、止むなくプロジェクト中断を決断してきました。こうしたプロジェクトごとの採算性を高める仕組みの浸透も、近年のパッケージゲームの収益性改善に大きく寄与しています。

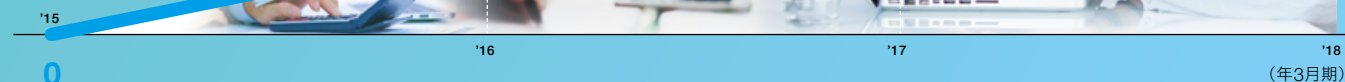
好調なパッケージゲーム分野とは対照的に、デジタルゲーム分野はここ数年、十分な投資の成果を出せず、伸び悩んでいます。「チェインクロニクル」や「ぷよぷよ!!クエスト」「オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-」などの主力タイトルも、サービス開始から時間が経過

しており、現段階では突き抜けた存在にはなっていません。また、「D×2 真・女神転生 リベレーション」や「共闘ことばRPGコトダマン」といった新たなタイトルに手ごたえを感じてはいるものの、まだまだヒットタイトル数は足りていません。新たなヒットを創出するためには、「真にお客様が求めているものになっているのか」を見つめ直す必要がありますし、開発スケジュール・コスト管理、リリース後の運営力なども強化が求められます。この分野にもプロジェクトごとに営業利益目標を定め、責任を明確化するという、パッケージゲーム分野で成果を得たアプローチを適用しています。また、デジタルゲームは、パッケージゲームと比較して開発期間が短いため、開発フェーズごとの会議による審査のほか、月次で確認機会を設け、きめ細かくチェックしていくことで、スケジュールやコストを含めた開発の精度の向上を図っています。

148億円

P/L 責任と不採算プロジェクトの未然防止

エンタテインメントコンテンツ事業の
営業利益



豊富なIP資産の価値最大化に向けて

デジタルゲーム分野の市場が急成長している局面では、デバイス軸で分社化することで成長のスピードに対応し事業を拡大してきました。一方、市場の成長が鈍化傾向を迎える中では、デバイスの別なく展開をはかり、豊富なIP資産の価値を最大化する運営体制に合理性があります。そのため、2017年4月にデバイス別に分かれてい

たカンパニー制を廃止し、IP軸の組織に変更しています。そして「Road to 2020」で重点課題として掲げる「グローバルヒットタイトルの創出」に向け、既存IP、休眠IP、新規IP、外部IPなどのIP資産をフル活用し、同一IPのマルチチャネル、グローバルマーケットへの展開を推進しています。

リバイバルIPにおけるグローバル連携

SEGA Europe Ltd.がパブリッシングに関与



「シェンムー I&II」
(PS4/Xbox One/PC版2018年)
©SEGA

「シェンムー 一章 横須賀」
(ドリームキャスト版1999年)



©SEGA

「シェンムー II」
(ドリームキャスト版2001年)



©SEGA

IP軸で組織が再編されたことで、例えば「龍が如く ONLINE」のように、従来パッケージゲームを手掛けていた開発チームがデジタルゲームの開発も行うなど、これまでとは異なるプラットフォームへの挑戦が進んでいます。また、組織間連携も活発化しています。(株)アトラスが、(株)セガゲームスのメンバーと連携し、家庭用コンソール向けRPG「女神転生」のスマートフォン向けアプリ「D×2 真・女神転生 リベレーション」の配信を2018年1月より開始したのはその一例です。また、「Total War:WARHAMMER」などに代表される、外部IPとのコラボレーションを通じたタイトルでも着々と成果が出ています。

休眠IPについては、1999年に初登場した「シェンムー 一章 横須賀」、及び「シェンムーII」の復刻となる「シェンムー I&II」を2018年に発売しています。本タイトルでは、イギリスを拠点に置く開発スタ

ジオであるSEGA Europe Ltd.がパブリッシングに直接関わっており、スタジオを超えた連携も進展しています。その他、リバイバル版だけでなく2018年4月にプロジェクト始動を発表した「新サクラ大戦(仮題)」のように完全新作を投入するという取り組みもあります。

セガグループには、世界中に4,000名を超える開発者がいますので、こうした形で国や地域、スタジオの垣根を越えて、「世界」で作り、「世界」のマーケットに届けていく仕組みを根付かせていきたいと思えます。

国内パッケージ版



©SEGA

欧米パッケージ版



©SEGA



スマートフォン/PC向け



©SEGA

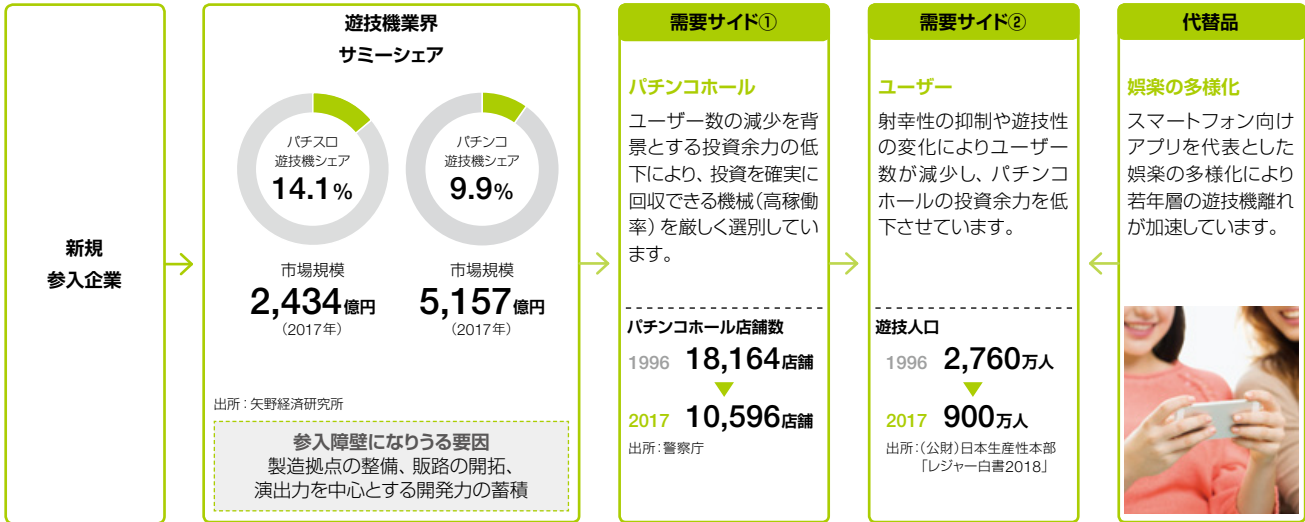
セガグループの大きな潜在力

一定の収益改善には成功したと考えていますが、これはスタート地点に過ぎません。今後、既存IPの伸長・休眠IPのリバイバル・外部IP資産の有効活用と、新しいIPの創出の「両輪」が回っていけば、私たちは、「感動体験」をより多くの人びとに届けていくことができると思えます。そしてこの「両輪」のそれぞれの「輪」を、大きく拡

げていく潜在力が、セガグループにはあると確信しています。そして、その実現こそが株主の皆様にも喜んでいただくことに繋がると考えています。社員とともに、グループの大きなポテンシャルを引き出していきたいと考えています。

業界構造

規制の変更や「遊びの多様化」等による遊技人口の減少を背景としたパチンコホールの財政状態の悪化を受け、遊技機市場は継続的な縮小トレンドを描いており、ユーザー層の裾野の拡大が求められています。



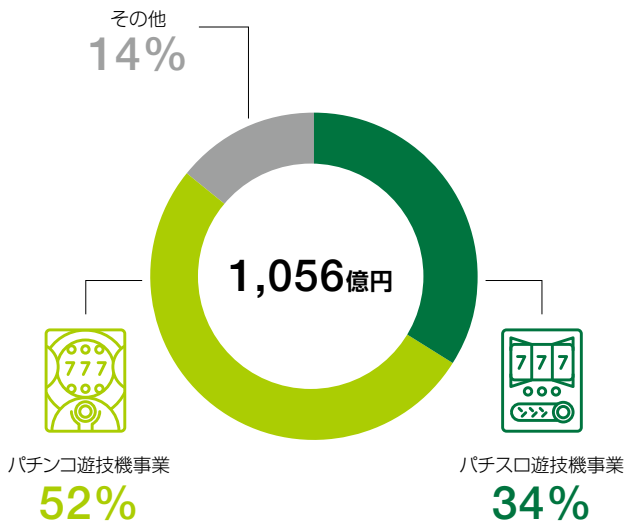
外的要因

型式試験のルールと業界の内規 ● P.44

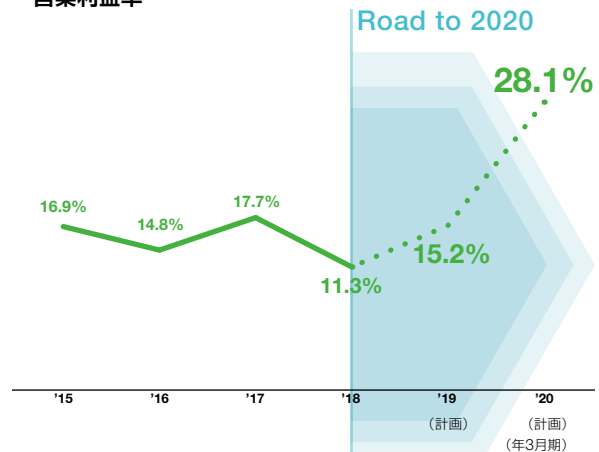
新機種の開発・販売に関する規制の変更等が、遊技性と遊技機メーカーの開発スケジュールに影響を及ぼします。

事業ポートフォリオ

売上高構成比
2018年3月期



営業利益率



Road to 2020 事業戦略

ビジョン

業界の革新者たれ
～新しいものはサミーから～

セグメント目標

営業利益率*
30%以上

* 遊技機事業の「その他／消去等」を除いた営業利益率

重点課題

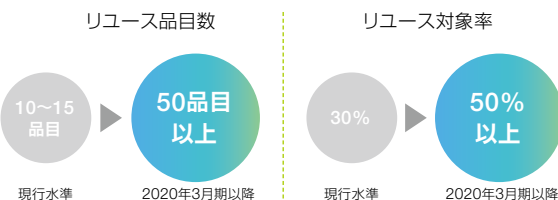
リユース推進

パチスロ遊技機では、部材のリユース品目数を50品目以上に、リユース対象率を30%から50%以上に高めていく目標を掲げています。また、共通部材比率をパチスロ遊技機は90%以上、パチンコ遊技機は50%以上に向上させていきます。これらの取り組みによって収益構造の強化を進めます。

リユース対象率の向上

- リユースを意識した製品設計
- リユース最大化に向けたラインナップ編成
- リユース対象部品の拡大

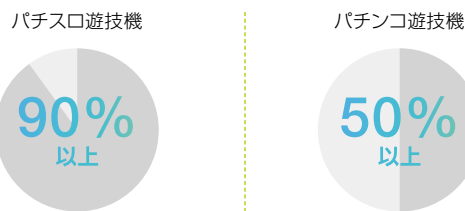
リユース品目数及び対象率目標(パチスロ遊技機)



部材共通化促進

- 部材共通化促進
 - パチンコ・パチスロの共通部材の拡大
- ▶ 廃棄リスク低減、リユース規模の拡大

共通部材比率目標(2020年3月期)

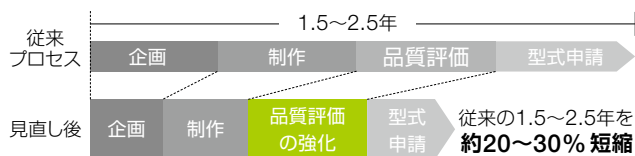


業界プラットフォームの構築

(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併で設立した(株)ジグを中核とし、業界全体で共通化を推進し、製品力の向上と原価改善、さらには業界全体の効率性向上と活性化に貢献していきます。2019年3月期には、(株)ジグ社製の筐体を活用した新作タイトルの投入を予定しています。

開発プロセスの見直し・製品クオリティの向上

- 開発期間短縮化により、市場ニーズの旬を逃さない製品投入
 - ▶ タイトル数の絞り込み／1タイトル当たりの人員増
 - ▶ 開発プロセスの抜本的見直し
(社内承認体系、品質管理工程、内製化促進等)
- 品質評価プロセスの強化(試射等)



開発期間短縮、品質評価プロセスの強化により
市場ニーズを捉えた製品投入

BtoC* 施策

リアルイベントやスマートフォン向け情報サイト運営等を通じたエンドユーザーとのダイレクトコミュニケーションを強化し、業界の活性化に貢献していきます。2018年の夏には、「SAMMY SUMMER PROJECT 2018」で、二つのイベントを開催し、熱心なファンの皆様にご来場いただきました。

* Business to Consumer



2018年3月期の概況

2018年2月施行の規則改正並びに内規の見直し等を受け、販売スケジュールを戦略的に見直した結果、パチスロ遊技機は前期比約6割減の販売台数となり、パチンコ遊技機は横ばいの販売台数となりました。その結果、2018年3月期の売上高は1,056億49百万円(前期比28.7%減)、営業利益は119億23百万円(前期比54.7%減)となりました。

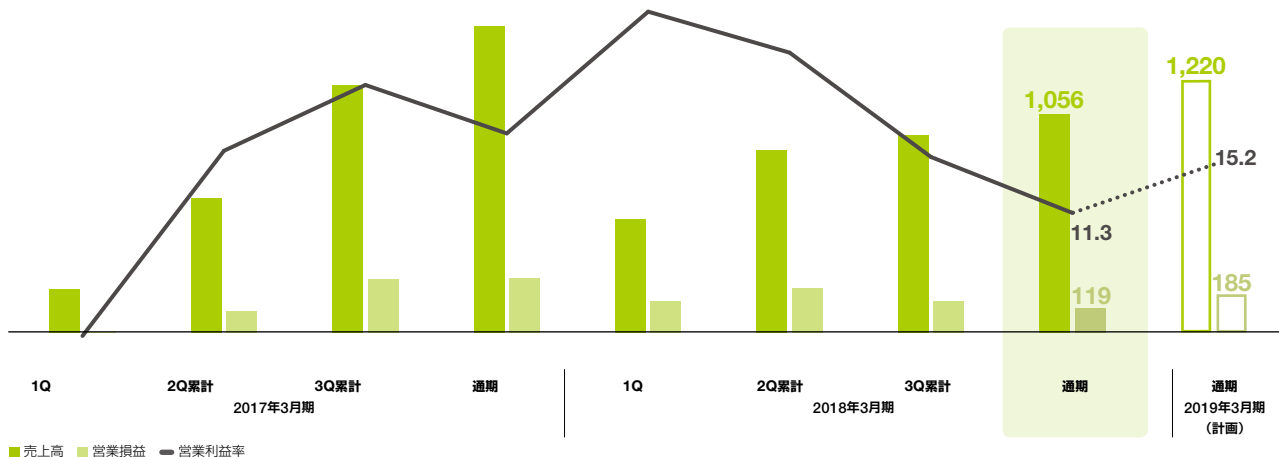


「ぱちんこCR北斗の拳7 転生」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 著作権許諾証 YKO-116
©Sammy



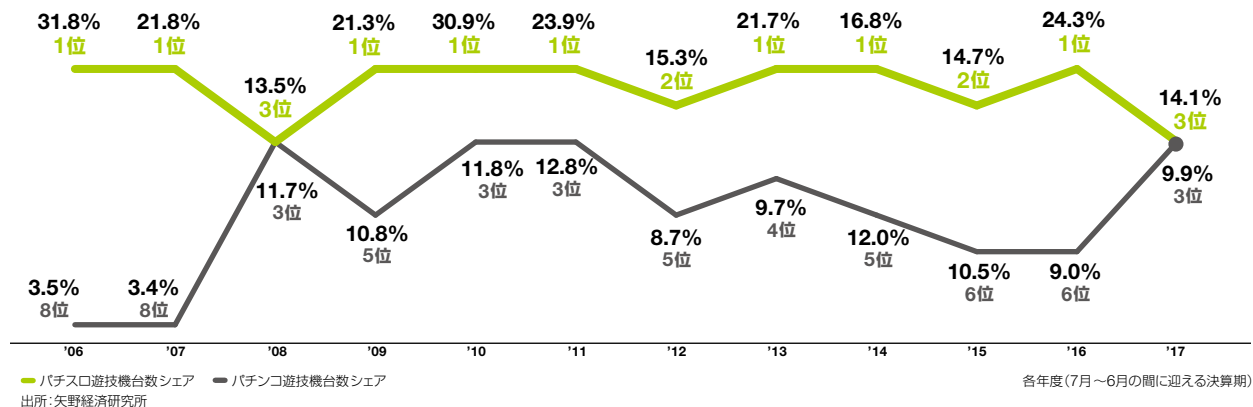
「パチスロ北斗の拳 新伝説創造」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007
著作権許諾証 YBJ-918 ©Sammy

億円/%



遊技機市場におけるセガサミー

順位



2019年3月期の戦略的アクションとトピック

2019年3月期はパチスロ遊技機において下期以降、新規則に準拠する機種(6号機)を本格投入していく計画です。2019年3月期の新作タイトルは9本を計画しており、販売台数は103千台(当期は85千台)を計画しています。パチンコ遊技機については、改正前の規則下における許認可取得済みの機種を中心に販売していきます。新作タイトル数は9本、販売台数は201千台(当期は140千台)を計

画しています。

以上により、2019年3月期の遊技機事業の売上高は、当期比15%増の1,220億円、営業利益は同55%増の185億円を計画しています。一過性の本社移転費用の考慮前の営業利益は、201億円となります。

「ぱちんこCR真・北斗無双」の正統後継機が登場

「ぱちんこCR真・北斗無双」を、2016年3月に市場投入して以降、北斗無双シリーズ累計での販売台数は8万台以上を記録しており、現在もパチンコホールでは高い稼働率を維持しています。2018年9月、その正統後継機となる「ぱちんこCR真・北斗無双 第2章」(旧基準機)を投入しており、2019年3月期のパチンコ遊技機の牽引役として期待しています。パチンコ遊技機については旧規準機を中心に2019年3月期のラインナップを構築しており、今後時間をかけて新基準機の機械の作り込みを実施していきます。



「ぱちんこCR真・北斗無双 第2章」
©武論尊・原哲夫 / NSP 1983
著作権許諾証 KOK-115
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

パチスロ遊技機の新基準機(6号機)投入を下期に加速

パチスロ遊技機の上期の販売は、「パチスロ北斗の拳 修羅の国篇 羅刹 ver.」等のスペック替えタイトルをはじめとした、5.9号機を中心に発売をしており、6号機の本格的な投入は下期を予定しています。すでに6号機において新作タイトルを保有していることから、今後は新作「パチスロチェインクロニクル」をはじめ、6号機の投入を加速させていきます。

(▶「6号機」についてはP.46を参照ください)



「パチスロチェインクロニクル」
©SEGA ©SEGA / チェンクロ・フィルムパートナーズ
©Sammy

ZEEG 筐体を活用した遊技機の投入

サミー、ユニバーサルエンターテインメント(株)との合併会社(株)ジークの筐体を活用した、新作タイトル投入を2019年3月期中に予定しています。(株)ジークは遊技機のユニット、部品の共通化を進めることで、リユース等の原価削減をはじめ、業界プラットフォーム構築に向けた取り組みを実施しています。

(▶(株)ジークについてはP.47を参照ください)

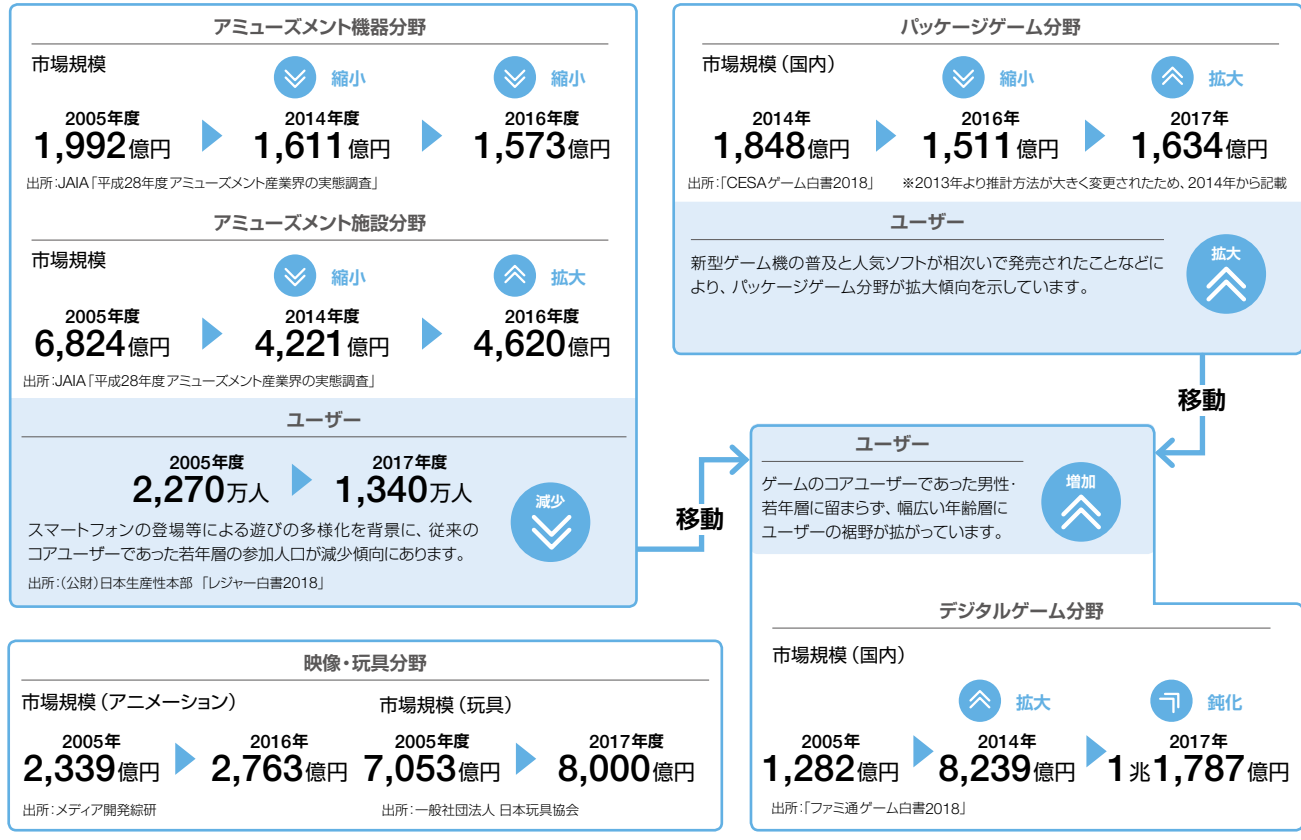


©ZEEG

事業戦略 | エンタテインメントコンテンツ事業

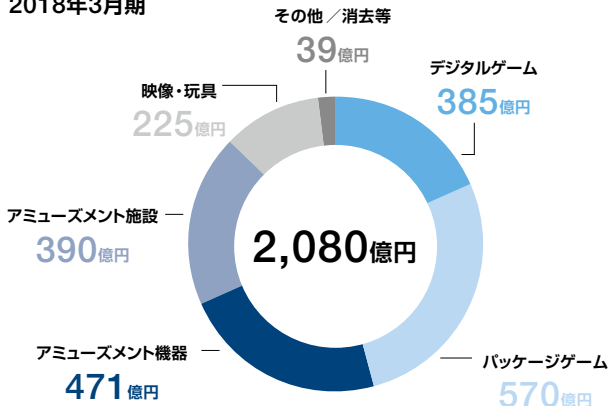
業界動向 SNAP SHOT

様々なエンタテインメント領域で事業を展開するエンタテインメントコンテンツ事業は、領域ごとに異なる市場の成長性や競合状況の影響を受けます。またデジタルデバイスの進化は、エンタテインメント業界内に加え、実質的に異業種ともユーザーを奪い合う競合関係をもたらしています。



事業ポートフォリオ

売上高構成比 2018年3月期



営業利益

2017年3月期

111億円



2018年3月期

148億円



■ デジタルゲーム ■ パッケージゲーム ■ アミューズメント機器
■ アミューズメント施設 ■ 映像・玩具 ■ その他/消去等

Road to 2020 事業戦略

ビジョン

Be a Game Changer

～革新者たれ～

セグメント目標

売上高
3,000 億円
以上

営業利益
300 億円
以上

営業利益率
10% 以上

重点課題

グローバルヒットタイトルの創出

デジタルゲーム及びパッケージゲームを中心として、経営資源を駆使し、グローバルマーケットでビッグヒットの創出を目指します。厳選したタイトルへの集中投資並びにグローバル展開を促進する事業構造の構築によって、これを実現していきます。

分散投資から集中投資へ移行

- タイトル数の厳選（ミドルヒット狙い⇒ビッグヒット狙い）
- 期待タイトルへの集中投資（プロモーション強化等）

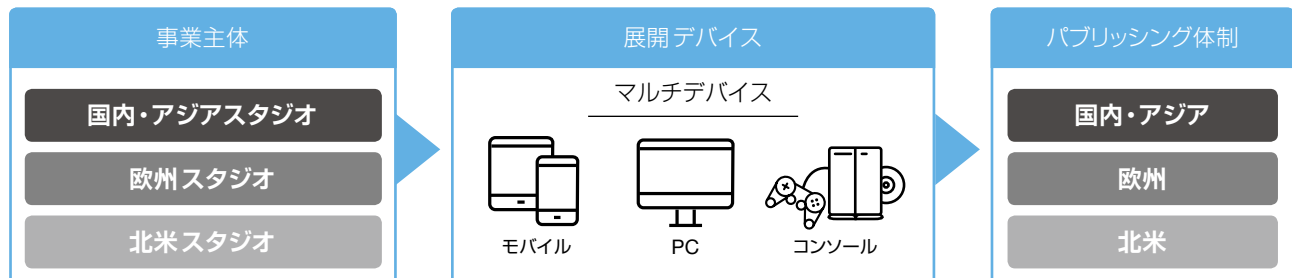
グローバル展開を促進する仕組みづくり

- デバイス軸からIP軸へ、事業の軸をシフト
- 地域拠点の機能統合による強化

上記戦略を実現するため、組織等の事業構造を再編

デバイス軸からIP軸にシフトし、マルチチャネルへ展開するための組織へ

当グループは既存IPに留まらず、休眠IPなど膨大なIP資産を有しています。新規IP、外部IPも含めてそうしたIP群をフルに活用し、同一IPをマルチチャネル、グローバルマーケットに展開していきます。これによりIP価値の最大化を目指します。グローバル展開の際のパブリッシング・ローカライズ等を推進していきます。これに合わせ、各地域のスタジオもIP軸に再編しました。



IP軸にスタジオを編成し、マルチデバイス・グローバル展開促進
地域ごとのパブリッシング機能等の統合による効率性向上

分野別重点ポイント

バランスの取れたポートフォリオを基盤に、特定のIPやタイトル、事業に依存せず、安定的な収益を生み出していきます。



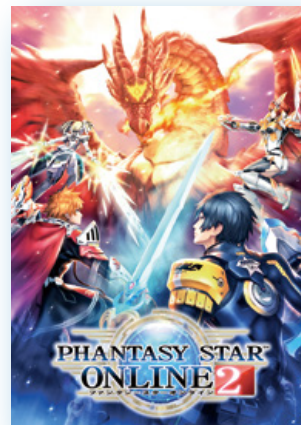
デジタルゲーム分野

グローバルヒットタイトルの創出に加え、既存タイトルの長期運営による安定収益の確保等やIP戦略に基づいた新規タイトル投入により収益拡大を目指します。

- グローバルヒットタイトルの創出
- 海外パブリッシング事業の拡大
- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- 次世代タイトルの開発



「DX2 真・女神転生
リベレーション」
©SEGA/©ATLUS

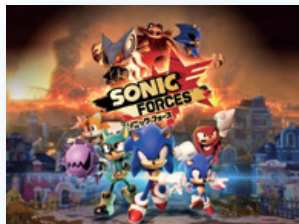


「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA



パッケージゲーム分野

好調な欧米のPC向け既存IPの拡大を推進するとともに、開発エンジンの有効活用を通じて開発効率を高めていきます。



「ソニックフォース」
©SEGA



「Total War: WARHAMMER 2」

© Copyright Games Workshop Limited 2018. Warhammer, the Warhammer logo, GW, Games Workshop, The Game of Fantasy Battles, the twin-tailed comet logo, and all associated logos, illustrations, images, names, creatures, races, vehicles, locations, weapons, characters, and the distinctive likeness thereof, are either © or TM, and/or © Games Workshop Limited, variably registered around the world, and used under licence. Developed by Creative Assembly and published by SEGA. Creative Assembly, the Creative Assembly logo, Total War and the Total War logo are either registered trademarks or trademarks of The Creative Assembly Limited. SEGA and the SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Holdings Co., Ltd. or its affiliates. All rights reserved. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. All other trademarks, logos and copyrights are property of their respective owners.

- 欧米PCの既存IP拡大と新規獲得
- 開発受託による収益基盤構築
- 新規IPへの挑戦
- 有力IPのリバイバル
- 開発エンジンの有効活用
- 世界の各地域特性に合わせたローカライズや販売を実施



「セガ ららぽーと富士見」
©SEGA ENTERTAINMENT Co. Ltd.



アミューズメント施設分野

既存施設の売上構成を市場環境に合わせて変更するほか、将来の柔軟な価格戦略の採用やユーザーの利便性向上に向けて電子マネー等のIT投資を進めます。

- 電子マネー等による運営効率向上
- 新規事業による収益獲得
- 市場環境に合わせた市場構成の対応



「StarHorse3 Season VI
FULL THROTTLE」
©SEGA

アミューズメント機器分野

ジャンルNo.1戦略と原価低減を通じて投資効率の向上を目指します。

- ジャンルNo.1タイトルの投入
- 原価低減の取り組み強化



「UFO CATCHER TRIPLE」
© SEGA



「ディズニー&ディズニー/
ピクサーキャラクターズ ドリームスイッチ」
©Disney
©Disney. Based on the "Winnie the
Pooh" works by A.A.Milne and
E.H.Shepard.
©Disney/Pixar
Slinky®Dog. ©Poof-Slinky,Inc.
FIAT™ Model T™ Porsche™



「アンパンマン くみたてDIYはしるぞう!
ねじねじアンパンマンごう」
©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV



映像・玩具分野

映像事業は、「名探偵コナン」「アンパンマン」「ルパン三世」の主要IPの収益力強化に取り組み、玩具分野は既存IPの収益力強化に加え、アライアンスを通じた新領域への展開も視野に入れていきます。

映像

- 主要3 IPの収益力強化
「名探偵コナン」「アンパンマン」「ルパン三世」の主要3IPを強化
- 国内外への配信ビジネス強化
- 3D CG制作の強化

玩具

- 既存IPの収益力強化
「アンパンマン」シリーズを中心に安定収益創出
- アライアンスを用いた新領域挑戦



「弱虫ペダル GLORY LINE」
©渡辺航(週刊少年チャンピオン)/弱虫ペダル04製作委員会



「名探偵コナン ゼロの執行人」
©2018 青山剛昌/
名探偵コナン製作委員会

2018年3月期の概況

タイトルの磨き上げを優先した結果、新作タイトル投入数が当初の想定を下回ったデジタルゲーム分野が減収減益となった一方、パッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野、映像・玩具分野が増益を確保した結果、2018年3月期の売上高は2,080億81百万円(前期比1.2%増)、営業利益は148億41百万円(前期比32.8%増)となりました。パッケージゲーム分野では、海外展開を開始した「ペルソナ5」の累計販売本数が全世界で220万本を突破しました。過去に発売したタイトルのリピーター販売の拡大もあり、6割を超える販売本数の伸びを記録しました。

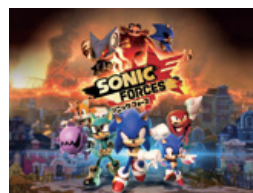
「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



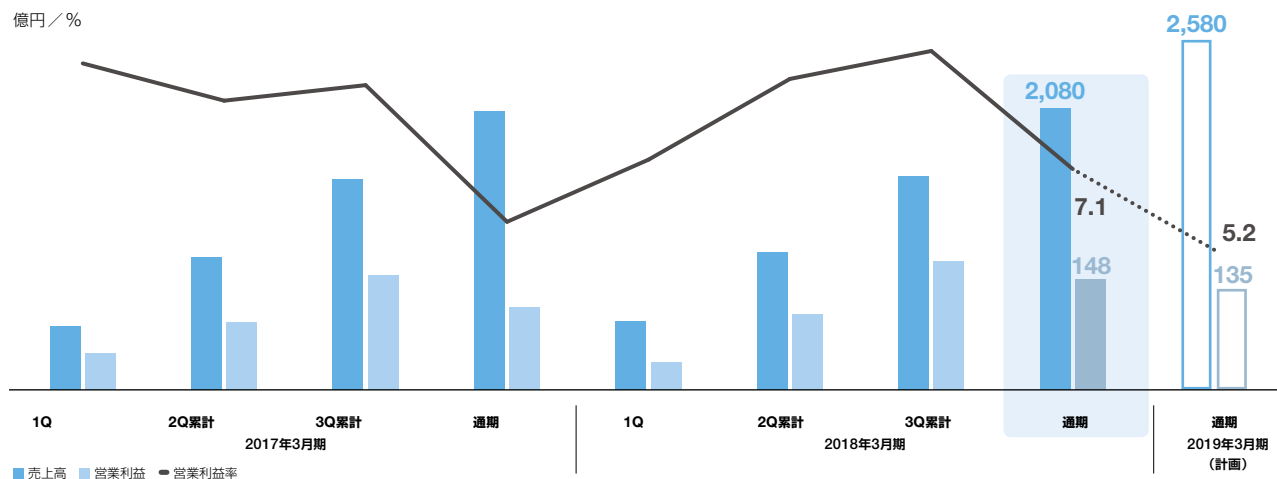
「ソニックマニア」
©SEGA



「ソニックフォース」
©SEGA



億円/%



2019年3月期の戦略的アクションとトピック

2019年3月期は、デジタルゲーム分野を中心に、大型タイトルを含む複数の新作タイトルを投入し、売上高は当期比24%増、営業利益は当期比8%減を計画しています。一過性の本社移転費用の考慮前の営業利益は、185億円となります。

デジタルゲーム分野では、12本の新作タイトル投入を予定しています。パッケージゲーム分野では、国内タイトルのグローバル展開をより一層強化するほか、新規IPの創出や既存タイトルのリピーター販売により、引き続き利益成長を目指します。アミューズメント機器分野においては、「UFO CATCHER」シリーズ等のプライズ機

の販売に加え、スマートデバイス向けの「Fate/Grand Order」の世界観をモチーフとしたアーケードゲーム「Fate/Grand Order Arcade」等の新作タイトルの投入を予定しています。アミューズメント施設分野においては、引き続き施設オペレーションの強化に取り組むほか、電子マネー等の導入を進めていきます。映像分野では新作映画の公開や、各種アニメのネット配信等を展開するほか、玩具分野において主力製品の投入を予定しています。

新作を続々投入し攻勢に転じる(デジタルゲーム分野)

2019年3月期は、デジタルゲーム分野において12本の新作タイトルを投入する計画です。2018年4月に配信を開始した「共闘ことばRPG コトダマン」は、800万ダウンロードを超え、現在もユーザープールを拡大中で、中期的な視座で育成していきます。「プロサッカークラブをつくろう! ロード・トゥ・ワールド」も好調に推移しています。「オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-」等、ヒット作を安定的に生み出しているf4samuraiの最新作「ワンダーグラビティ〜ピノと重力使い〜」、世界最大のパブリッシャーであるWargamingをパブリッシングパートナーとした、Free-to-Playゲームとなる「Total War: Arena」など、新作タイトルを続々とリリースしていきます。



「共闘ことばRPG コトダマン」
©SEGA



「プロサッカークラブをつくろう!
ロード・トゥ・ワールド」
©SEGA All Rights Reserved By JFA
The use of images and names of the
football players in this game is
under license from FIFPro
Commercial Enterprises BV. FIFPro
is a registered trademark of FIFPro
Commercial Enterprises BV.

活用IPの拡大

「Road to 2020」のデバイス軸からIP軸へのシフトという重点方針に基づき、IPの活用拡大を推進しています。

既存IPの横展開を通じたIP 価値の向上としては、2010年にアーケードゲームとして投入した「BORDER BREAK」のPS4版の配信を開始しています。パッケージゲーム分野における強力なIPである「龍が如く」のオンラインゲーム版「龍が如く ONLINE」も投入予定です。休眠IPのリバイバル展開としては、1999年に第1作をリリースした「シエンムー」シリーズをリバイバルしたほか、根強いファンがいる「サクラ大戦」を13年ぶりに完全新作「新サクラ大戦(仮題)」として復活させます。「Total War」と「WARHAMMER」を掛け合わせた「Total War:WARHAMMER 2」、「Fate/Grand Order Arcade」等、外部IP活用の取り組みも着実に進めています。



「ワンダーグラビティ
〜ピノと重力使い〜」
©SEGA / f4samurai



「BORDER BREAK」
©SEGA



「Fate/Grand Order Arcade」
©TYPE-MOON /
FGO ARCADE PROJECT



「オンゲキ」
©SEGA



「龍が如く ONLINE」
©SEGA

RESORT

事業戦略

将来のグループの柱とするべく、既存リゾート施設の収益力強化と並行し、IR(統合型リゾート)事業のノウハウを蓄積していきます。

ビジョン

Be an Experiential Innovator

～感動体験の革新者たれ～

セグメント目標

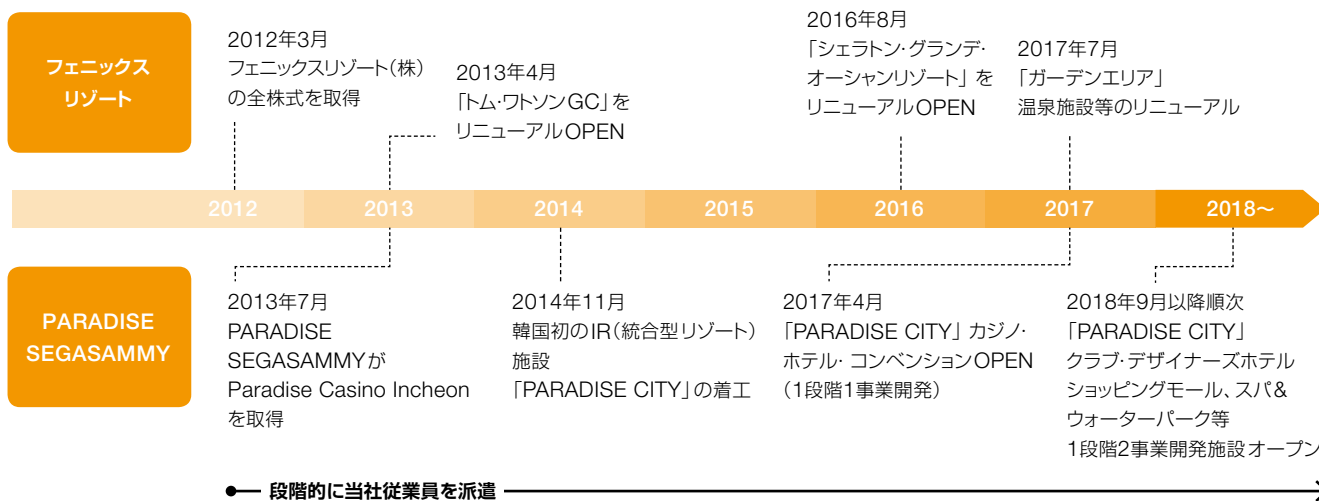
IR事業の成功

ブランド価値の向上

重点課題

IR(統合型リゾート)事業の成功に向けたノウハウの取得

フェニックスリゾートにおけるリゾート施設の運営ノウハウの取得や、韓国 PARADISE GROUP との協業を通じたIR(統合型リゾート)の開発・運営ノウハウの蓄積を進め、将来の日本におけるIR(統合型リゾート)事業への参画を目指します。



日本有数の複合施設 フェニックス・シーガイア・リゾート

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの敷地に「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどのスポーツ施設等、恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイをご提供しています。施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めつつ、リゾート施設の運営ノウハウの蓄積を進めています。



©フェニックスリゾート

韓国初のIR(統合型リゾート)施設「PARADISE CITY」

韓国 PARADISE GROUP との合併会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「PARADISE CITY」は、ホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR(統合型リゾート)施設です。上質な空間とサービスの提供を通して、北東アジア唯一のIR(統合型リゾート)施設を目指しているほか、日本におけるIR(統合型リゾート)事業への参入を見据え、開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

118項目以上にわたるバリューチェーンの分析を日本からの現地スタッフを通して行い、IR(統合型リゾート)に必要な要素の洗い出しと、自社の対応について検討しています。自社の強みを発揮することで差別化が期待できる部分や、具体的対策が可能な部分の検証など、様々な分析を通じて、日本のIR(統合型リゾート)事業参入に向けた戦略の精緻化を図っています。

日本企業では唯一のカジノを含むIR(統合型リゾート)運営を横断的に行うことができる組織へ

当社は、日本のIR(統合型リゾート)事業への参入に向け、人財の派遣を進めています。2018年10月1日現在、総勢57名の社員を「PARADISE CITY」の重要な事業部門に配置し、開発・運営ノウハウの蓄積を進め、リゾート事業本部を通じて日本IR事業部との情報共有を行い、日本企業では唯一となるカジノを含むIR(統合型リゾート)の運営を横断的に行うことが出来る組織へと変革を遂げつつあります。これは日本でのIR(統合型リゾート)事業参入に向けての強力な競争優位となり得ます。

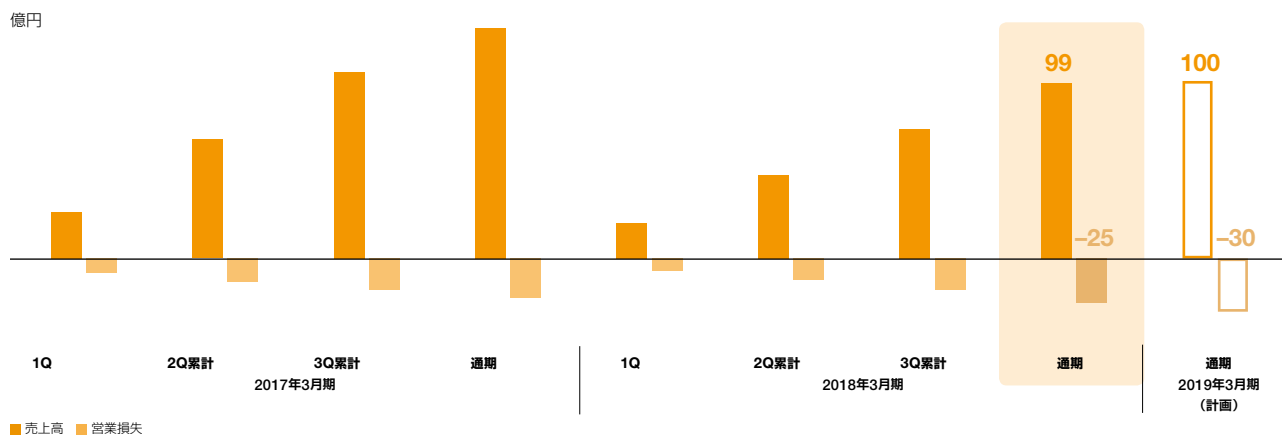
IR(統合型リゾート)事業の連携イメージ



組織項目	業務内容
日本市場企画運営室	日本市場の拡大を意図した運営統括、日本IR事業部とノウハウを共有
サーベイランス	カジノ場内の安全を守るため、監視カメラで顧客や従業員を監視・分析
カジノ企画	売上の分析により、カジノ機器等の構成や各種プロモーションなどカジノ事業全体を企画
人事・人事教育	人財計画の立案や人財確保、人財教育などカジノに特化した人財育成を実施
会計	キャッシャーでの精算や施設内の現金回収、マネーロンダリングの検知などを実施
運営	ディーラー、フロアパーソンをはじめとしたカジノ場でのテーブルゲームを運営
運営支援	チップやトランプ、ゲーム周辺機器等の管理など、オペレーションの後方支援
日本・中国マーケティング	VIP顧客の現地接客業務や営業活動、新規開拓など直接的な顧客対応を実施
マーケティング支援	マス顧客を対象としたプロモーション運営やインフォメーション窓口などの顧客対応を実施
カジノホテル	カジノVIPを中心とした顧客への各種手配業務やサービスの提供を実施
商業施設、エンタテインメント	商業施設・エンタテインメント施設の企画、開発、運営

2018年3月期の概況

「フェニックス・シーガイア・リゾート」の利用者数は前期比8%増となった一方、前期において屋内型テーマパーク事業の開発、運営会社株式の一部売却等を実施したことから減収となりました。また、IR(統合型リゾート)事業の本格化に向けた先行費用の発生等により、前期比で損失幅が拡大しました。これらの結果、売上高は99億32百万円(前期比23.7%減)、営業損失は25億2百万円(前期は営業損失22億44百万円)となりました。



2019年3月期の戦略的アクションとトピック

2019年3月期は、「フェニックス・シーガイア・リゾート」の集客強化に取り組んでいきます。「PARADISE CITY」の施設価値向上に取り組むとともに、IR(統合型リゾート)開発・運営ノウハウの取得に取り組んでいきます。2019年3月期の売上高は100億円(前期比1%増)、営業損失は30億円を計画しています。

国内IR(統合型リゾート)への参入に向けて

「PARADISE CITY」1段階2事業開発施設がオープン

2018年9月、「PARADISE CITY」の1段階2事業開発施設として、「アートテイメント」をテーマにした商業施設・文化施設、プレミアムスパ、クラブ、エンタテインメント施設、デザイナーズホテルがオープンしました。これにより第一フェーズで予定されていた敷地の5分の4が開発完了となります。



PARADISE CITY
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
All rights reserved.

米国ネバダ州ゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得

当グループのSega Sammy Creation USA INC.(以下、SSCU)は、2017年12月1日付(現地時間)で、米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得しました。ライセンス取得に際しては、ガバナンス・コンプライアンス体制、財務・税務情報、取引先情報や訴訟歴等に関する厳格な調査が行われました。世界で最も厳格なライセンス基準、適格性基準をクリアしたことは、国内IR(統合型リゾート)への参入を目指す当グループの適格性を証明することにも繋がる大きな戦略的前進です。

ESG

- 66 サステナブルな企業価値向上に向けて
- 68 人財戦略
- 70 人財戦略 働き方改革
(7つのテーマに関する主な取り組み事例)
- 72 バリューチェーンで見るESG
- 74 社会要因
- 76 環境要因
- 78 社会貢献
- 79 非財務データ
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 86 取締役、監査役及び執行役員

サステナブルな企業価値向上に向けて



セガサミーグループにとっての
サステナビリティの「本質」を
追求していきます。

里見 治紀

セガサミーホールディングス(株)
代表取締役社長グループCOO

時流に流されることなく「本質」を追求

近年、国際社会共通の目標として「SDGs(持続可能な開発目標)」が国家レベルで推進され、深刻化する社会課題の解決に向けた企業への期待が高まっています。また、ESG(環境・社会・ガバナンス)投資の世界的な拡大に伴い、ESGを重視した経営並びに関連情報の積極的な開示も求められています。セガサミーグループは国際社会の一員として、社会への貢献を企業として果たすべき責務として強く認識しています。

当グループは、国連グローバル・コンパクトへの署名を通じて国際社会で責任と役割を果たしていくことを表明し、取り組みを確実に進めています。事業戦略としてリユース品目数やリユース対象率の向上に取り組み、収益性の改善と環境負荷低減の両立を追求している遊技機事業をはじめ、幅広い事業分野で環境配慮設計や消費電力の低減に努めています。また、ファブレスモデルを採用する事業分野を中心に、児童労働や強制労働の根絶をはじめとするサプライチェーンマネジメントも徹底しています。

そのほか、東日本大震災では衣食住の支援に留まらず、「心のケア」という総合エンタテインメント企業である当グループだからこそできる形で継続的な復興支援に注力しました。当グループは、今後も復興支援として、コンテンツを活かした復興支援イベントをはじめとした感動体験を多くの方々にお届けする活動を、支援の必要な地域において継続していきます。

SDGsについては、17の目標のうち13の目標が既存の取り組みに繋がることを確認したほか、ESG情報の開示についても、株主・投資家の皆様が長期的な視点で当グループの経営をご判断いただくための情報開示強化や、直接対話も積極的に進めていく方針です。

こうした取り組みの実効性を高め、また継続性ある取り組みとしていくためにも、SDGsやESGといった時流をしっかりと理解しつつ「形式面」のみを追いかけることにならないよう、当グループならではの「本質」を追求していきたいと考えています。グループミッション「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」に基づく事業活動を通じ、社会に価値を認めていただき、社会とともに持続的な発展を実現していくことこそが、当グループにとってのサステナビリティの本質です。

三つの新たなテーマに注力

従来の取り組みを継続・強化しつつ、以下の三つを今後、特に注力して取り組むべき社会課題・テーマとして考え、具体的な取り組みを検討・実行していきます。

一つ目のテーマは「働きがい・多様性」です。クリエイティブなアウトプットを枯渇させないよう、良質なインプットを常に行っていくために仕事と私生活のバランスをとっていくというのが、当グループが「働き方改革」の主眼に置く考え方です。長時間残業を2014年比8～9割削減するなど早くからグループ全体で長時間残業の削減を進め、これまで確かな成果を得てきました。2018年4月に導入した副業制度【JOB+（ジョブプラス）】の狙いも、社員が本業では得られない経験や技能をインプットすることで、新たなイノベーションの創出に繋げていくことにあります。創造的なアイデアは、多様な人の考え方が行き交うところから生まれます。今後は、性別や年齢、信条、あらゆる属性やハンディキャップによる不平等をなくし、多様な価値観を受容する企業文化、多様性を活かし働くことができる企業風土を醸成していきたいと考えています。グループの本社機能の集約を機に、「働きがい・不平等」をテーマとした7項目(●P.69)の方針に基づき、各社の状況に応じた目標設定と具体的な施策づくりを進め、実行に移していきます。

二つ目のテーマは「依存症問題」です。ゲームに没頭して健康に深刻な支障が出る状態が「ゲーム障害」という疾病として世界保健機関(WHO)に認定されました。パチンコ・パチスロ遊技機と合わせ、依存症問題は当グループが真摯に取り組むべき重要な課題です。依存症の予防に対する普及・啓蒙活動等でイニシアチブを発揮できればと考えています。

三つ目のテーマは「超高齢社会」です。当グループの製品やサービスを通じて、高齢者の心身の健康の維持、コミュニケーションの場の提供に貢献することができると考えています。また、高齢者の雇用・再雇用の機会も拡げていきたいと考えています。

SDGsの観点を踏まえて

行動計画等の企画機能を担うCSR推進室は現在、SDGsの観点を踏まえて、CSR憲章等の従来のCSR活動全般の改訂作業を進めています。さらに、SDGsの17の目標と169のターゲットの精査を通じ、当グループが貢献できるものを特定、具体的な行動計画への落とし込みも進めています。実行に際しては、社員との丁寧な対話を続けながら、ミッションピラミッド*に基づく事業活動とSDGsとの繋がりを一人ひとりに認識させ、全社員を巻き込んでいく考えです。

総力を結集し、社会の明るい未来を創り上げながら持続的な企業価値向上を目指すセガサミーグループを引き続きご支援賜りますよう、お願い申し上げます。

*「Mission」(=存在意義)、「Vision」(=ありたい姿)、「Goal」(=目標)、それらの実現に向けた具体的な戦略等で構成され、2020年3月期に向けた「Road to 2020」に基づく施策を確実に実行していくために策定した戦略ピラミッド

SDGsへの対応方針

- 本業を通じた社会貢献を経営の重要事項と位置付け、グループミッションを制定
- グループCSR推進室では、SDGsを踏まえ、CSR憲章等の従来のCSR方針を改訂中
- SDGsを踏まえた新たなCSR方針に基づき、SDGs目標を精査・検討を進める



人財戦略

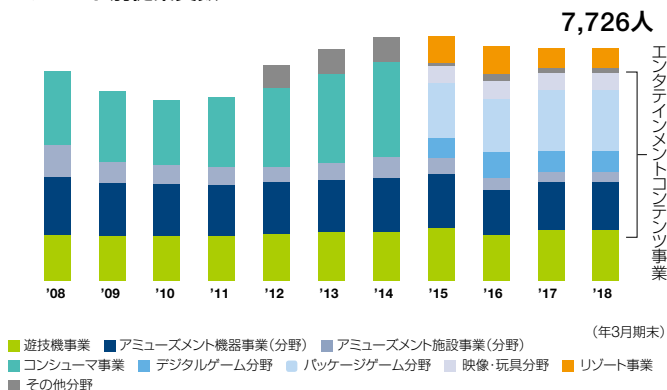
当グループは、優秀な人財の安定的な採用と育成並びに、イノベーションの源泉となる多様性の確保や労働生産性の向上に向けた「働き方改革」を通じ、持続的に「感動体験」を創造するための人財力の強化に取り組んでいます。

CSR憲章に基づく取り組み、ESG関連データ等は、
 「社会への取り組み」(<https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>)をご参照ください。

● 成長戦略と連動した人財ポートフォリオのシフト

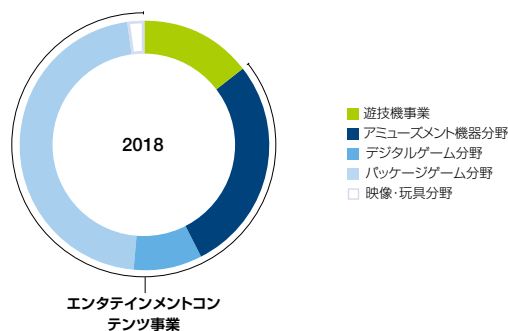
連結従業員数は、デジタルゲーム分野並びにリゾート事業の業容拡大に大きく踏み出していった2012年3月期頃より増加傾向に転じています。デジタルゲーム分野では、国内外でのM&A並びに中途採用の積極化、リゾート事業では、フェニックスリゾート(株)の買収による増加に加え、他の事業や分野からの人財のシフトなどによって増加しています。

セグメント別従業員数



* 2015年3月期にセグメント変更を実施しました。上記の「分野」は、エンタテインメントコンテンツ事業のサブセグメントの名称です。

セグメント別開発人財構成比



● GPIFにESG指数として採用された社会的責任投資インデックスに選定

セガサミーホールディングスは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG指数として採用した社会的責任投資インデックス「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄として選定されています。「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」にはMSCIジャパンIMIトップ500指数構成銘柄の中からESGに関して優れた企業として選定され、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」には同構成銘柄から、女性活躍推進法により開示されるデータに基づき、情報開示の充実度等が評価され、選定に繋がりました。

● 多様性の促進に向けた「働き方改革」

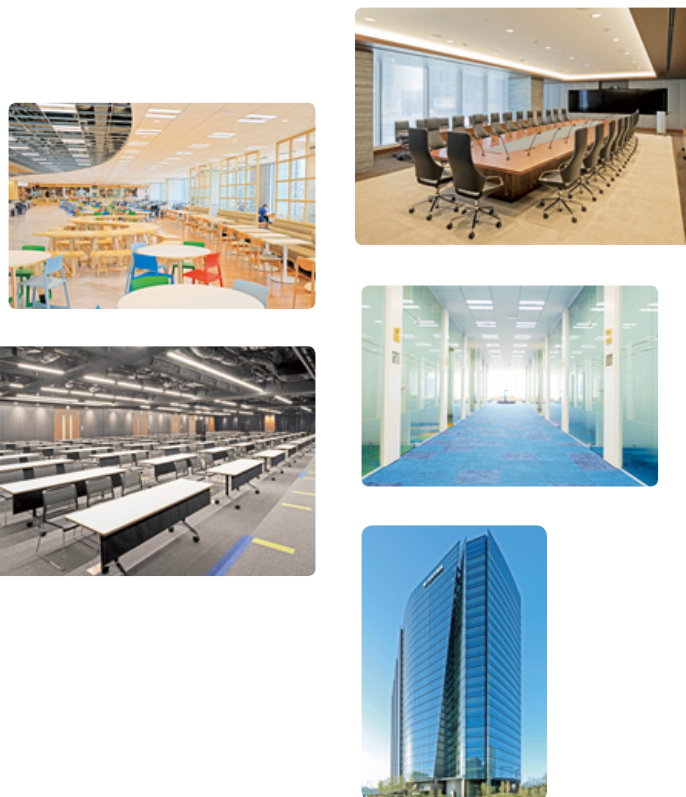
当グループは、「よく働き、よく遊び、よく学び、そして仕事もプライベートも楽しもう!」という考えのもと、2014年より長時間残業対策に向けた確かな成果を得ています。2017年4月には、グループ全社に対して働き方改革の7つのテーマを発信しました。

本社機能の集約を契機とした「働き方改革」のさらなる進化

2018年夏、当グループはそれまで点在していたグループの本社機能を新オフィスに集約しました。最先端のオフィス環境のもと、グループ会社間の物理的な距離による隔たりを解消するとともに、共用機能を持たせることで部門間の壁を極力取り払い、人財交流を促進し、事業連携やシナジーを創出する環境を整備しています。最先端のICTをすべての移転会社に対して導入し、さらなる生産性の向上を追求するほか、オフィス内に約400坪のワークスペースを設置することで、スタートアップ企業や個人起業家等の事業を支援します。共同運営するシリコンバレーのベンチャーキャピタル「Fenox Venture Capital」も常駐し、イノベーションの共創を促進する場となります。

本社機能の集約を契機とし、当グループの「働き方改革」は、新たなステージに移行します。7つのテーマのもと、事業会社ごとの特性に合わせた目標を設定し、具体的施策を推進しています。

また、「働き方改革」に向けたセガサミーグループとして、個人個人の創意工夫による自発的な「働き方改革」を推進することを狙いとした情報交流サイト「わくらぼ」を開設しました。会社の垣根を越え「働き方改革」の共有が活発に行われています。



情報交流サイト「わくらぼ」

全20社、約6,500名を大崎エリアに集約



働き方改革の7つのテーマ

- 1 長時間残業の更なる是正
- 2 業務の見える化・属人化の改善
- 3 フレックスや在宅勤務など多様な働き方の実現
- 4 介護・育児の支援と、女性活躍推進
- 5 健康指標管理の導入
- 6 教育機会の提供による能力開発
- 7 会社目標設定および人事評価制度への反映

(▶P.70-P.71)

人財戦略 | 働き方改革(7つのテーマに関する主な取組み事例)

テーマ

1

長時間残業の更なる是正

長時間残業の削減

2013年から長時間残業削減に向けた取組みを開始し、2018年3月期までに取組みを行った(株)セガゲームス、(株)セガ エンタテインメント、(株)トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート(株)を中心に長時間残業削減に向けた対策を実施しました。

主な施策

- ・ 労務研修、コンプライアンス研修(意識の改善と定着)
- ・ 勤怠状況の管理、打刻の徹底
(サービス残業や超過勤務者のチェック)
- ・ 月中での個人別アラート発信
- ・ 超過勤務者の人数、時間などを月次報告
(役員会、本部長会議等で報告、実態の共有)
- ・ 長時間労働者(残業者)と上長の面談
- ・ ノー残業デーやノー会議デーの設定と定着
- ・ 業務量の調整や会議の効率化、業務フロー見直し等

成果

- ・ 長時間残業対象者(月80時間超)人数の8~9割レベルでの削減を達成
- ・ 今後もさらなる改善に向けた取組みを検討継続

長時間残業
対象者

8~9割削減

取組み前

取組み後

テーマ

3

フレックスや在宅勤務など多様な働き方の実現

主要会社でのフレックスタイム制度の導入・ テレワーク制度の検討

本格導入を視野に入れ、働き方改革への理解を深めるための研修をグループの事業会社の役員及び管理職向けに実施し、ワークライフバランスを意識した働き方や休み方の施策検討・実行を各社で進めています。特に多様な働き方への対応として、主要3社においてフレックスタイム制度の導入やテレワーク導入に向けたトライアル、「テレワーク・デイズ」*への参画など、継続した働き方改革への取組みを進めています。



外部レンタルオフィスでのテレワークの様子

* 総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府が東京都及び関係団体と連携し、働き方改革の国民運動を展開。約950団体・6万3,000人が参加。

テレワーク導入の目的(基本方針)

① 生産性の向上

自律的に働き方を工夫し、時間を有効活用することで生産性を向上させる。

② 労働力の確保

会社として多様な働き方の選択肢を準備、提供することにより多様性を認め、優秀な人財の確保に繋げる。
育児・介護等による離職を防ぐ。

3つのアクションプラン

① トライアルの実施(継続)と改善

② テレワーク推進ガイドラインの制定

③ サテライトオフィス検討

テーマ

4

介護・育児の支援と、女性活躍推進

経営トップのコミット

全グループ社員の一人ひとりに「働き方改革」の主旨を浸透させ、確実な実行に繋げていくために、経営陣が様々な事業会社の多様な階層とのエンゲージメントを実施しています。2018年3月には4回目となる「社長意見交換会」をグループ会社であるサミーにおいて女性社員限定で実施しました。育児の悩みや女性管理職に対する考え方、育児と仕事との両立のために、在宅勤務やテレワークを検討してほしいなど、貴重な意見交換の場となりました。



「社長意見交換会」の様子

テーマ

6

教育機会の提供による能力開発

イノベーションの創発に向けた人財教育

留学制度や副業制度等、エンタテインメント企業としての競争力の基盤となるイノベーションの創発に向けた制度の導入を継続的に行っています。

▶ 副業制度【JOB+(ジョブプラス)】

副業制度【JOB+(ジョブプラス)】を導入しました。勤続3年以上の正社員を対象に希望者が会社の許可を得た上で、業務時間外及び休日に副業することを認めるものです。他の仕事における技術や経験の習得を通じて能力向上を実現することで、グループ企業価値の向上や、新たなイノベーションの創出をもたらすことを目的としています。今後も新しい施策を積極的に導入し、グループ全体で働き方改革に取り組んでいきます。

▶ MBA取得を目的とした海外ビジネススクールへの留学制度

グローバルリーダーシップ育成プログラムの一環として、MBA取得を目的とした海外ビジネススクールへの留学制度を導入しました。

導入目的

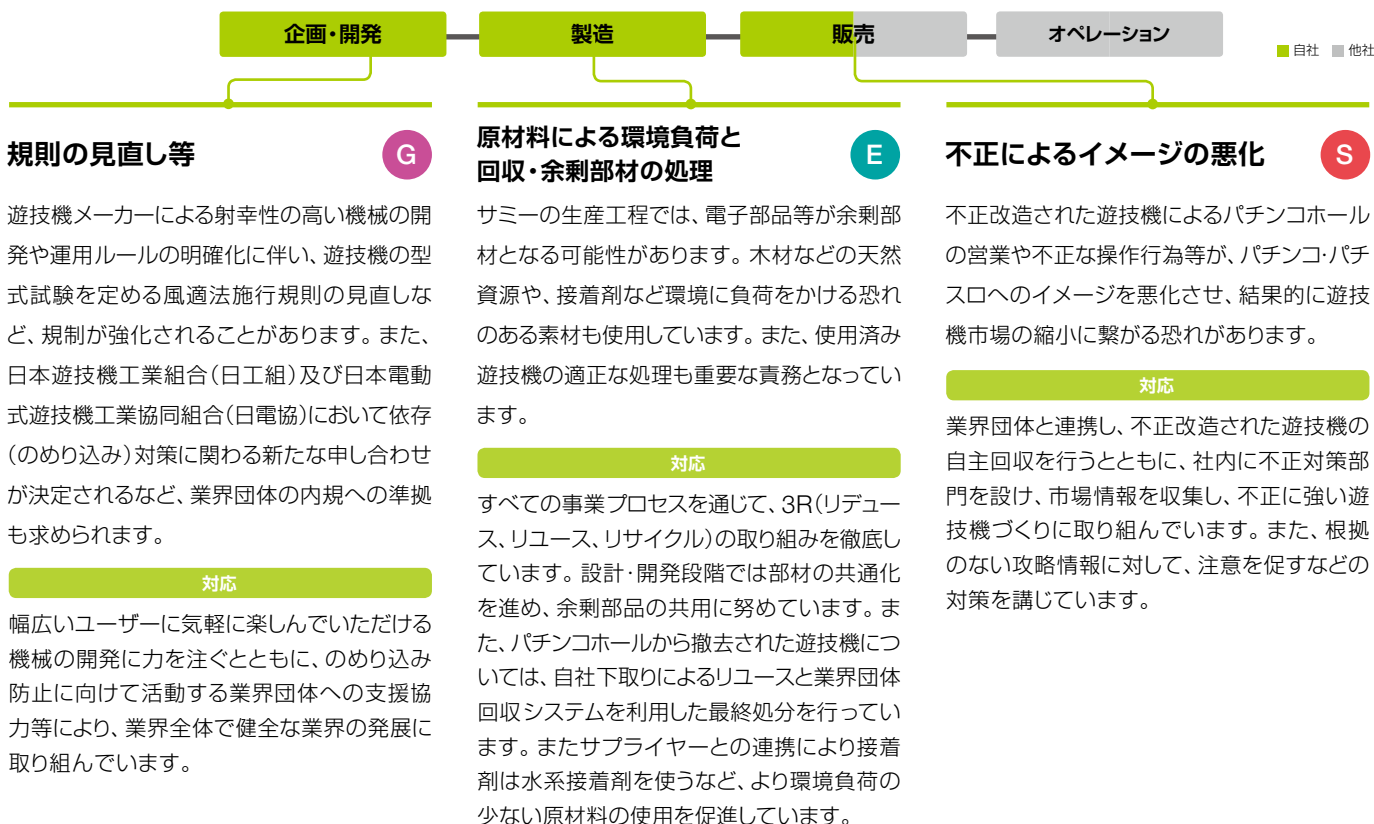
- 1 M&Aの実施やIR(統合型リゾート)事業、エンタテインメントコンテンツ事業の海外事業強化に向けた、将来の幹部候補となる人財の育成
- 2 グループ社員の自発的なキャリア形成機会の提供
- 3 多様な人財の中での意思決定を経験することによるリーダーシップの育成並びに世界規模での人的ネットワークの構築

バリューチェーンで見るESG

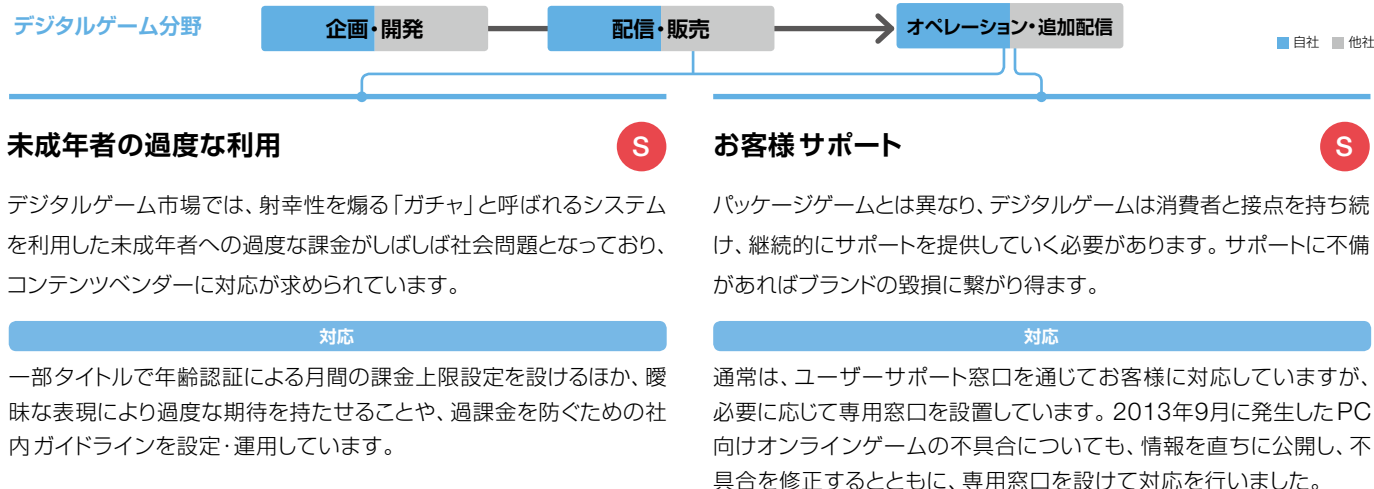
当グループは、対面する市場やビジネスモデルによって異なる様々なESGリスクに対峙していることを認識し、対応を進めています。



遊技機事業



エンタテインメントコンテンツ事業



E 環境リスク **S** 社会リスク **G** ガバナンスリスク

アミューズメント
機器分野



■ 自社 ■ 他社

調達に関するコンプライアンス

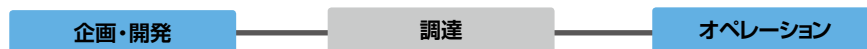


ファブレスモデルを採用しているアミューズメント機器分野において、優位な立場を利用した不公正な取引を行ったり、労働慣行に関する適用法への遵守を怠れば、法的な制裁を受けることとなります。また、世界的環境規制強化の流れに適合していかなければ、商品の排除に繋がります。

対応

セガサミーグループにて「サプライチェーン調達ガイドブック」やグループ行動規範に基づき、お取引先との公平・公正な関係構築に努めています。サプライヤーの多いアミューズメント機器分野においては「AM資材調達方針」を別途定めて、公正な取引を徹底しています。また、「セガ機器・製品化学物質基準」に基づき、すべてのサプライヤーに対して化学物質管理体制の構築と運用を要請するほか、体制の構築状況や運用状況を確認し、化学物質の適正管理に努めています。

アミューズメント
施設分野



■ 自社 ■ 他社

青少年の指導・育成



未成年者の喫煙防止策や入場制限、飲食店併設店舗への未成年者の入店制限、飲酒防止策等の社会的なルールに則った対応は施設オペレータとしての社会責務となっています。

対応

未成年者の入場制限や喫煙に対する適切な対応手法を業務マニュアルに明記し、教育しています。飲食店併設店舗では原則として未成年者の入店を禁止し、未成年者が入店する際も飲酒防止策を徹底しています。



リゾート事業

IR(統合型リゾート)



対応

コンプライアンス違反



法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受け、または訴訟等が提起された場合、当グループのブランドイメージに影響が及び、国内IR(統合型リゾート)への参入に影響を及ぼす可能性があります。

「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令・社会規範を遵守した健全な企業経営を展開するための社内体制構築を図っています。

Social Factors

規制・コンプライアンスとビジネスの持続性との関係性

遊技機事業やアミューズメント施設分野は、風俗営業等の規制及び業務の適正化に関する法律（風適法）や、業界の内規に従った事業活動が求められます。事業活動に大きな影響を及ぼすそれらルールの見直しは、依存症問題などに対する社会的批判等が影響を与えるため、啓蒙活動等の取組みが求められます。また、コンプライアンスが特に求められる業態であり、コンプライアンス違反により処分または訴訟等が提起された場合、ブランドイメージを著しく毀損するリスクがあります。

● 依存（のめり込み）問題への対応

長年にわたり日本の大衆娯楽として親しまれてきたパチンコやパチスロですが、射幸性を伴うことから、過度な「のめり込み」が問題視されてきました。遊技業界では、2003年の「ぱちんこ依存問題研究会」の発足を契機に「のめり込み」に関する議論に乗り出しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク（RSN）」が設立され、公的機関と連携を取りながら問題解決に向けた取り組みを進めており、啓蒙活動や電話相談等の幅広い取り組みを行っています。このほか業界では、使用金額に上限を設定する「自己申告プログラム」や、全国各店舗で依存問題に関する相談に応じる「安心パチンコ・パチスロアドバイザー」の配置も進めています。2017年1月には、遊技産業14団体（総称：パチンコ・パチ

スロ産業21世紀会）が「パチンコ・パチスロ依存（のめりこみ）問題に対する声明」を発表し、業界横断的に「のめり込み」対策に取り組むことを表明しました。また、2017



年11月には、RSNへの支援強化を柱とする依存問題対策強化に向けた決議を行いました。当グループもこうした取り組みを主導し、業界の健全な発展に貢献していきます。

● 不正防止対策

2004年に施行された「風適法施行規則等」の改正を受け、遊技機事業では不正な方法で利益を得る、いわゆる「ゴト行為」を未然に防ぐための取り組みを進めています。

また、2016年4月より、遊技機メーカーの責任範囲が、工場からの出荷時までから、ホールに設置する段階まで拡大しました。これを受け、不正改造を防ぐために業界団体を通じて製品のトレーサビリティの確保に向けた取り組みを進めています。

責任範囲の拡大

以前
出荷時まで



工場

現在
設置まで



ホール

- 不正改造防止に向けたトレーサビリティの確保
- 配送時のセキュリティ強化

● デジタルゲーム分野における過課金の防止

射幸性が高く高額課金に繋がるような「ガチャ」に関しては、青少年の射幸心を煽る恐れもあり、規制が厳格化しています。当グループは、未成年者の過度なゲーム利用や課金の問題に配慮し、一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限を設けるほか、社内ガイドラインを定め、曖昧な表現による過度な期待や、それによる過課金を防ぐよう努めています。

取引先・パートナーとビジネスの持続性との関係性

遊技機事業は、数多くのサプライヤーに依存しています。パッケージゲーム分野やアミューズメント機器分野、玩具分野等のファブレス生産を行っているビジネスでは、サプライヤーや生産委託先との関係性がビジネスモデルの持続性に影響を与えます。さらに近年は業界の活性化に向けて協業を進めるパートナーとの関係の重要性も高まっています。

● 公正・公平な取引

2016年3月期より「セガサミーグループ・サプライチェーンCSR調達ガイドブック」に対するご理解と実践をいただくことを取引の際の基本契約書に盛り込んでいます。

アミューズメント機器分野においては、すべてのお取引先に毎年、環境や品質などの取り組みについてのチェックシートを活用して自己点検することをお願いしているほか、主要なお取引先には1年に1度のペースで調達担当者が訪問し、監査を行っています。

遊技機事業の購買取引においては、サプライチェーン全体で「グループCSR憲章」「グループ行動規範」に基づいた購買活動を推進しています。2018年3月期は、96社を対象に監査を実施しました。



● 児童労働・強制労働の根絶に向けて

エンタテインメントコンテンツ事業では、主に海外の委託工場などでの児童労働及び強制労働の禁止についての取り組みを進めています。セガ・インタラクティブでは、プライズ商品に関し、2ヶ月に1回製造委託工場を訪問し、現場確認を含む工場チェックや第三者による工場監査を実施しています(サプライヤー監査カバー率92%)。セガ・エンタテインメントでは、アミューズメント施設用のプライズ商品について、主要調達先への奴隷労働や人身取引に関するアンケート調査を実施し、管理状況の確認などを実施することによってリスク低減に努めています(サプライヤー監査、カバー率60%)。セガトイズでは、児童労働及び強制労働に関する法令遵守条項を盛り込んだ製造委託基本契約書の再締結の推進、人権に関する研修の実施、第三者機関による労働基準遵守証明書の取得状況のチェックなどを実施しています(サプライヤー監査カバー率95%)。

● 競合・パートナーとの協働

市場が縮小傾向を辿る遊技機事業やアミューズメント機器分野では、競合との連携を通じて業界構造の効率化並びに活性化に向けた取り組みを進めています。遊技機事業では、サミーが(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合併会社(株)ジグを設立し、筐体開発や部材の共同購買などを進めています。アミューズメント機器分野では、(株)PFUが開発した各種交通系電子マネーや、各種電子マネーのチャージを一つの機器で運用できるアミューズメント向けマルチ電子マネーサービスの全国のアミューズメント施設への販売を(株)コナミデジタルエンタテインメントと共同で展開しています。



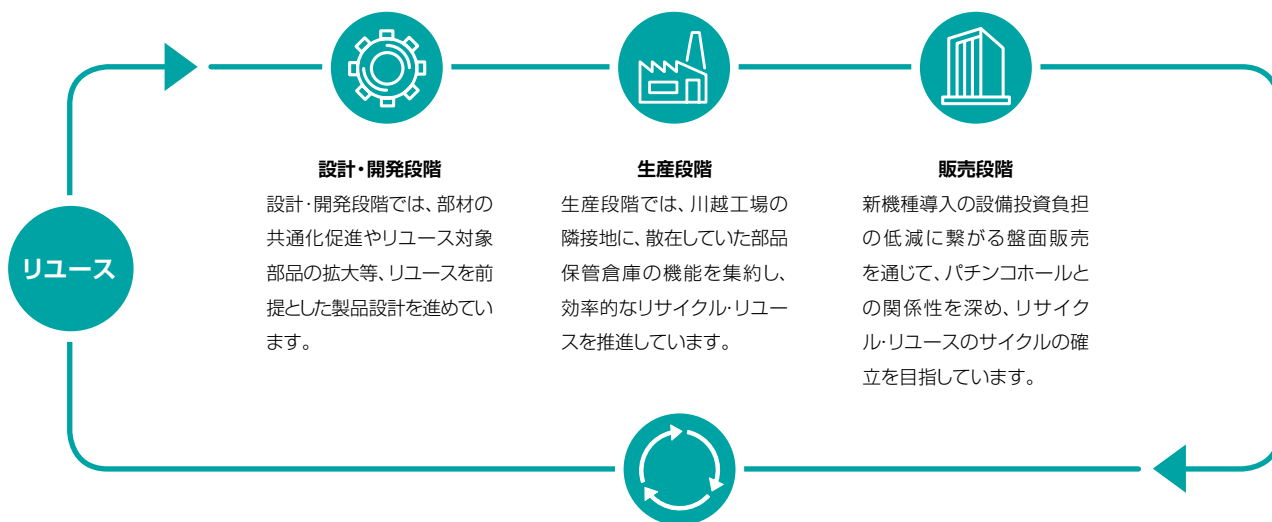
自然資本とビジネスの持続性との関係性

当グループの事業の中で唯一、ハードを内製する遊技機事業は、部材の使用や製造工程で様々な天然資源を使用しています。また製造過程の環境負荷低減への配慮も求められます。さらに、製品のライフサイクルが比較的短いため、廃棄物の厳格な管理が必要です。

● 遊技機事業における環境負荷低減と収益性向上の両立

遊技機事業では、開発段階から製造、販売に至るバリューチェーン全体の最適化を通じて、使用部材の削減に伴う環境負荷の低減に加え、収益性の向上も目指したリユース(部材の再利用)を促進しています。適用部材の範囲拡大や部材の共通化比率拡大を進めるとともに、業界にも取り組みを拡げ、業界全体の効率性向上をリードしています。

バリューチェーン全体でのリユース促進



設計・開発段階
設計・開発段階では、部材の共通化促進やリユース対象部品の拡大等、リユースを前提とした製品設計を進めています。

生産段階
生産段階では、川越工場の隣接地に、散在していた部品保管倉庫の機能を集約し、効率的なリサイクル・リユースを推進しています。

販売段階
新機種導入の設備投資負担の低減に繋がる盤面販売を通じて、パチンコホールとの関係性を深め、リサイクル・リユースのサイクルの確立を目指しています。

廃棄段階での取り組み

多くのお客様に楽しんでいただいた後の使用済みパチンコ・パチスロは、適正に処理するために、自社台の下取りのほか、業界団体回収システム等を利用した適正なリサイクル処理を行っています。また、業界団体が取り組んでいる高度な再生処理等(減量などの適正な処理)を目指す使用済み遊技機回収システムにも参画しています。

サミー川越工場における環境配慮の状況

		(年3月期)	2016	2017	2018
遊技機のリサイクル率の推移	リサイクル率		97.28%	97.21%	95.99%
環境配慮素材の利用	木材使用量		1,077t	1,494t	566t
	うちPEFC 認証木材*		45t(4.2%)	84t(5.6%)	38t(6.8%)

* PEFC 認証木材:PEFC 森林認証プログラム(Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes)による認証木材。
第三者機関より持続可能な森林管理の認証を受けた森林より適切に調達された木材。PEFC 認証木材が使用できる製品の生産量が減少したことにより、使用量が減少しました。
※ 2014年3月期より接着された状態での部材の調達に切り替えました。部材の調達においては、環境負荷の少ない水系接着剤を100%使用しています。

● グループ環境マネジメント体制

セガサミーグループは、製品の製造から施設の運営まで多岐にわたる事業を展開しており、環境負荷を低減するためには、まず事業活動全体の環境影響を把握する必要があると考えています。そこで、主要な事業所や施設の環境基礎データを集計・把握し、環境負荷の推移を評価しています。今後も、照明や空調などの効率的な使用をはじめ、省エネ設備への切り替えなどを積極的に進めることで、電力使用量の削減に努めていきます。

● 製品の環境配慮設計

エンタテインメントコンテンツ事業では、省電力化への取り組みを継続しています。メダルゲーム機の「バベルのメダルタワー」は、従来製品と比較して55%の消費電力削減を実現しています。アミューズメント機器は、現行製品の部品を新製品へリユース可能な設計にし、廃棄物抑制に努めています。アミューズメント施設における廃棄機器についてはセガ・ロジスティクスサービスで手分解し、100%リサイクルしています。同社では敷地内に産業廃棄物中間処理業者を招致し、処理コスト低減と不法投棄を防止するリサイクルシステムを全国展開し、「埋立ゼロ・単純焼却ゼロ」を達成しています。

遊技機事業においては、下取りとして回収した遊技機内の部品のリユース性をさらに高めるため、設計・開発段階から構成している部品・基板・ユニットの共通化を図り、中期的にリユースできる部品点数の目標値を定め、拡大を進めています。



「バベルのメダルタワー」
©SEGA

● 製品含有化学物質の適正管理

エンタテインメントコンテンツ事業のセガ・インタラクティブでは、「セガ機器・製品含有化学物質管理基準」に基づき、すべてのサプライヤーに対して「製品含有化学物質管理体制」の構築と運用を要請しています。サプライヤーには、含有化学物質管理体制の自己監査結果を報告していただくとともに、サプライヤーの製造拠点にも実際に訪問することで、体制の構築状況や運用状況を確認し、製品含有化学物質の適正管理に努めています。

Social Contribution

「社会をもっと元気に、カラフルに。」

東日本大震災や熊本地震等の自然災害による被災地に対して、募金や義援金のほか、エンタテインメントの力で、感動体験を届ける活動を継続しています。また超高齢社会の到来を見据え、当グループならではの社会貢献の道筋を探っています。

● グループ社員 ボランティア活動&被災地応援イベント

東日本大震災の被災地に対して、エンタテインメントを通じて「笑顔、元気を届ける」をテーマに2011年6月から社員のボランティアによる応援イベントを続けています。ビーチクリーン、漁業支援、仮設住宅支援に加え、セガサミーグループの商品やサービスを活用した様々なイベントを開催するほか、著名人を招待したイベントも開催しています。また、新入社員の被災地訪問をグループ新入社員研修に組み込んでいます。支援活動に加え、復興施策の発表など、これからの業務に活かすべき社会貢献の志を醸成するグループワーク等を行っています。



● 玩具寄付活動

グループ内事業会社のおもちゃや、子供用グッズをNPOなどの非営利団体に寄贈しています。2010年3月期より毎年実施し、9回目を迎えたこの取り組みは、認定特定非営利法人日本NPOセンターとともに非営利団体を選定し寄贈しています。2018年3月期は、小児がんや小児の難病治療の家族の滞在支援をする認定NPO法人ファミリーハウス様へ、セガトイズの商品約50点を寄贈しました。

また、当社グループの社員が宿泊施設を定期的に訪問し、一般のボランティアの方々と一緒にぬいぐるみの除菌・修繕作業を行っています。



● 高齢化社会にエンタテインメントで貢献

サミーでは、高齢者施設から月1~2回のペースで参加者にお越しいただき、遊技機を楽しんでいただいています。この活動は社員からの発案で2006年6月27日に始まり、本社における活動としては通算で247回(2018年3月現在)となっており、毎回ボランティアとして社員も参加しています。高齢化社会においてエンタテインメントで社会的価値を提供する機会として継続的に取り組んでいきます。

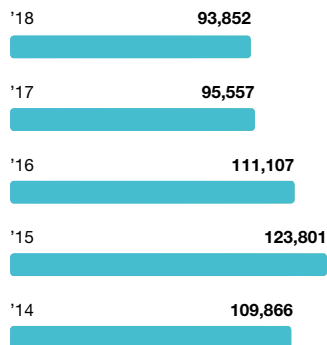


非財務データ

3月31日に終了した会計年度



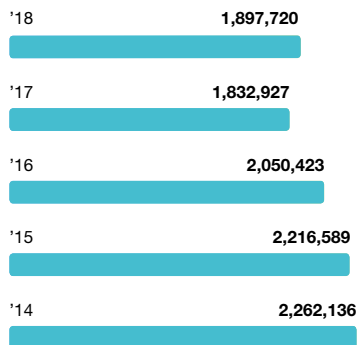
温暖効果ガス排出量 t-CO₂



(年3月期)



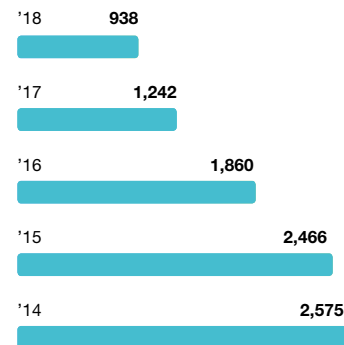
エネルギー使用量合計 GJ



(年3月期)



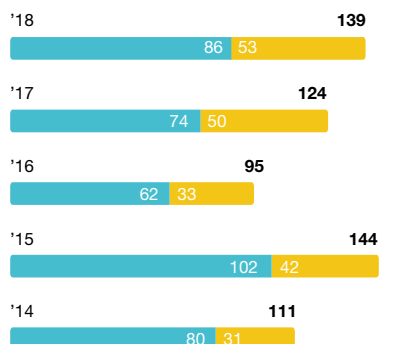
総廃棄物量 t



(年3月期)



新卒採用者数 人

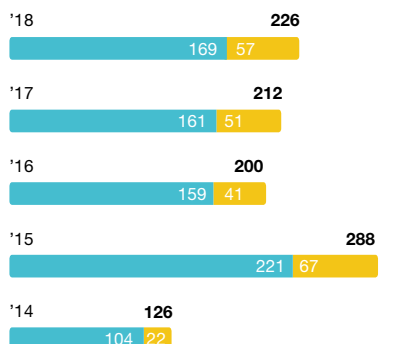


(年3月期)

■ 男性
■ 女性



中途採用者数 人

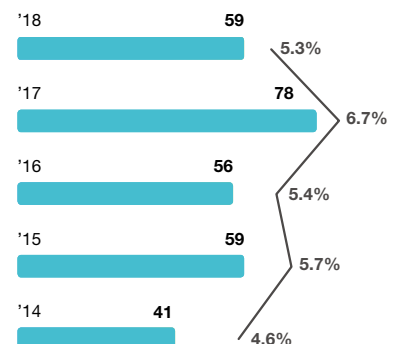


(年3月期)

■ 男性
■ 女性



女性管理職者数・比率 人

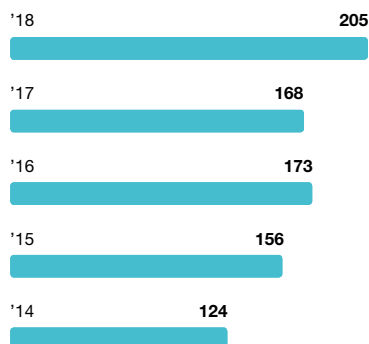


(年3月期末)

■ 女性管理職者数
— 比率



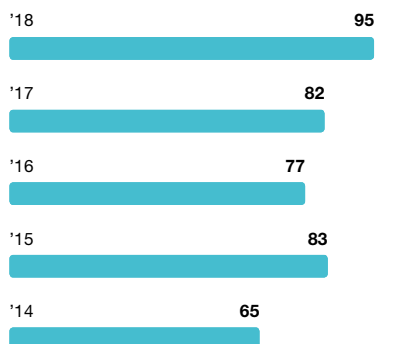
障がい者雇用数 人



(年3月期)



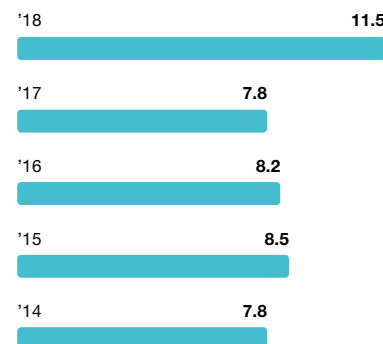
育児休暇取得者数 人



(年3月期)

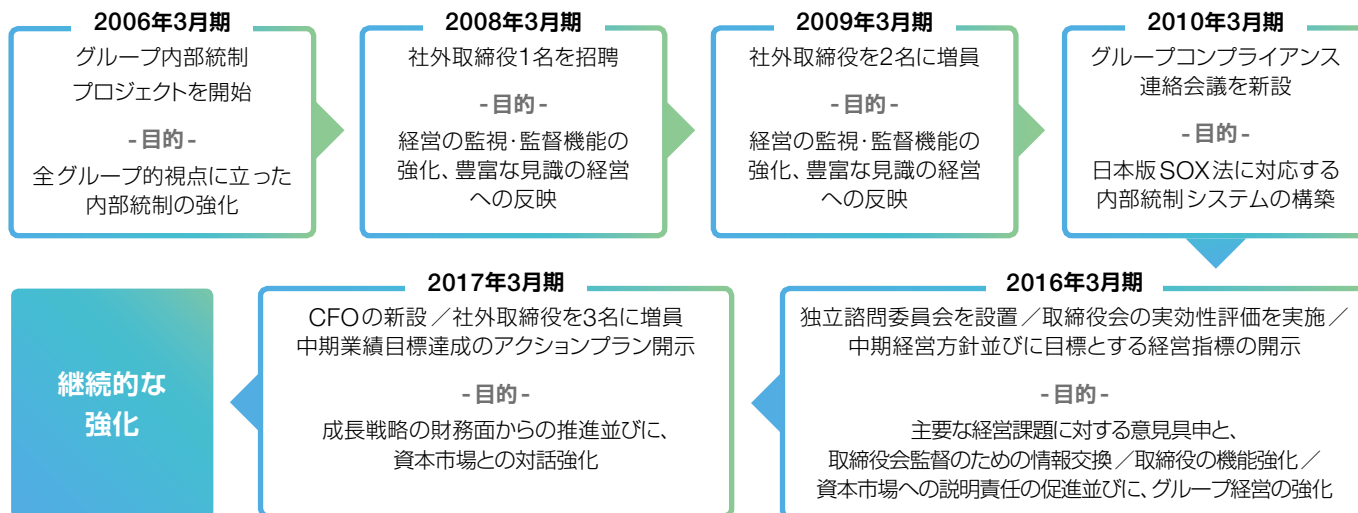


有給休暇取得日数 日

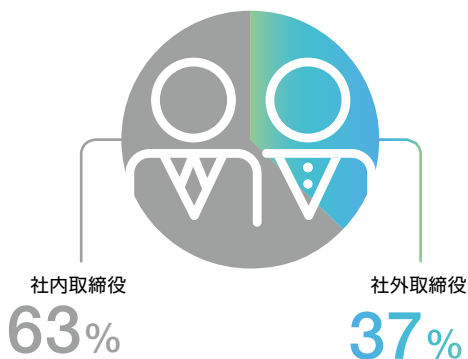


(年3月期)

コーポレート・ガバナンス体制概要



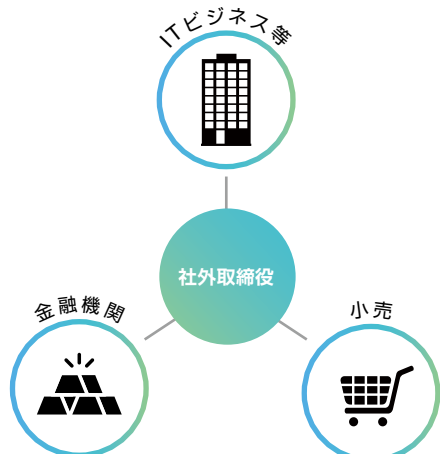
社外取締役比率



社内取締役の在任期間 (2018年8月現在)



社外取締役の経歴



取締役報酬額の推移 (セガサミーホールディングス(株)単体)



体制の概要

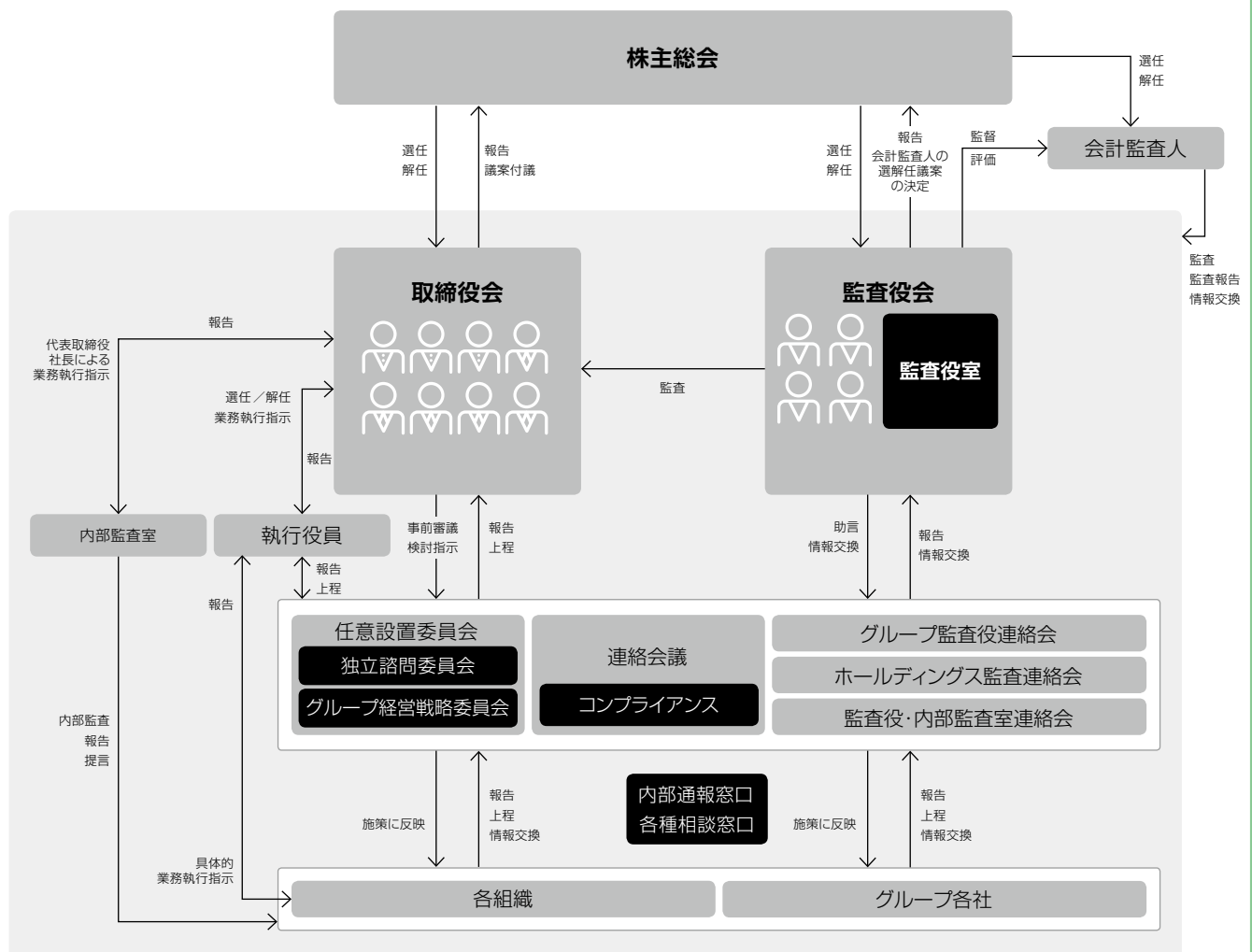
当社及び当グループは、激しく変化する経営環境の中で、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すと考え、監査役設置会社形態を採用し、併せて、社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化等を行い、運営と管理の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在8名の取締役により機動的経営を図っています。

監査役会は、原則として毎月1度の定時監査役会並びに適宜開催する臨時監査役会において、現在4名の監査役により議論を行い、具体的問題について十分に分析検討しています。

グループ間での情報共有、議論・検証、連携並びに当社取締役会への報告・上程等を目的として、「任意設置委員会」(「グループ経営戦略委員会」及び「独立諮問委員会」)「グループ・コンプライアンス連絡会議」「グループ監査役連絡会」「ホールディングス監査連絡会」「監査役・内部監査室連絡会」を設置しています。また、スピーディーな経営意思決定、業務執行の監督強化、業務執行機能の強化を目的として、執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図 (2018年6月30日現在)



社外役員(社外取締役・社外監査役)

当社取締役8名のうち、3名は社外取締役かつ独立役員です。また、監査役4名のうち、2名は社外監査役かつ独立役員です。社外取締役、社外監査役ともに出席する各会議体において、各々の豊富な経験、高度の専門知識等に基づく指摘・助言を行っています。

選任方針

社外取締役については、社外取締役の持つ高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者から選任しています。社外監査役は、監査体制の中立性・独立性の向上という、コーポレート・ガバナンス体制の実現において重要な役割を担っているものと理解し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより経営の健全性を確保することを期待し、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

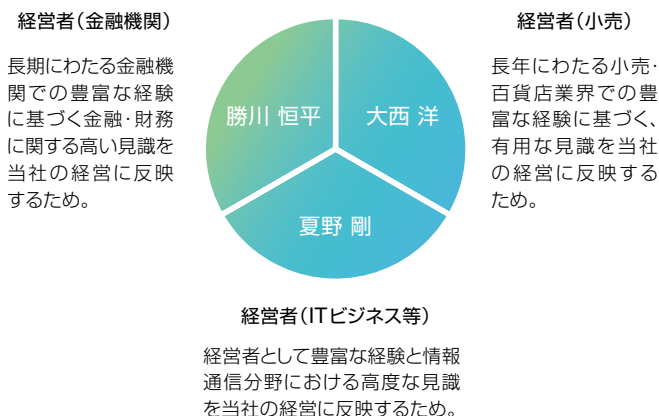
独立性に関する考え方

社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、同基準に記載された「主要な取引先」「多額の金銭」等の判断については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずる恐れがないと判断しています。当社は、東京証券取引所が定める独立性基準を充たす社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用し、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

独立諮問委員会

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役及び独立社外監査役の全員によって構成され、取締役会または、代表取締役の諮問に応じ、主に、①取締役会全体の実効性に関する分析・評価、②報酬決定プロセスへの関与、③取締役・監査役候補者に対する評価等について独立的な立場から意見具申します。また、取締役会監督のための情報交換を行う機関でもあります。

社外取締役の選任理由



社外監査役の選任理由

社外監査役	選任の理由
嘉指 富雄	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地並びに経営に関する高い見識を当社の監査に反映するため。

2018年3月期の活動

取締役会	出席状況
取締役会の開催回数	14回
社外取締役	
岩永 裕二	14回中14回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席)
夏野 剛	14回中13回出席 (うち定時取締役会12回中11回出席)
勝川 恒平	14回中13回出席 (うち定時取締役会12回中11回出席)
社外取締役の出席率	95%
社外監査役	
嘉指 富雄	14回中14回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席)
榎本 峰夫	14回中12回出席 (うち定時取締役会12回中10回出席)
社外監査役の出席率	93%

新任社外取締役メッセージ



大西 洋

このたび、社外取締役に選任していただきました、大西でございます。私はこれまで、小売・百貨店業界で長年にわたり経営に携わってまいりました。

小売・百貨店業界においては、業界全体がシュリンクする中、「現場力」を重視しつつ、常識や既存の枠組みを打ち破るための挑戦と変革を繰り返してまいりました。エンタテインメントの業界もまた、エンドユーザーの嗜好が大きく変化しており、セガサミーグループも、過去の延長線上にない変革に挑んでいます。私は、これまでの経験を活かし、微力ではございますが、セガサミーグループの変革と企業価値向上のために鋭意努力し、株主並びにすべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく所存です。

実効性評価

独立諮問委員会が、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制、その他の取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項について、取締役会全体の分析・評価を行います。2018年3月期は、各取締役にアンケートを実施し、その結果を受けて独立諮問委員会による評価を行い、当社取締役会の実効性は確保されているとの答申が、2018年5月末開催の定時取締役会においてなされました。独立諮問委員会からは、重要案件については取締役会の事前に討議の場を設けるなど、案件に関する議論を深める工夫がなされていることが評価された一方、(a)事前討議における指摘・意見に関するフィードバックの徹底、(b)すでに事前説明を受けている案件の取締役会での説明の簡素化と十分な審議時間の確保といった効率の良い運営に向けた提言がありました。当社取締役会は、本実効性評価を踏まえて、当社取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の基本報酬は、役位ごとの役割の大きさ、職責・責任範囲に応じて、また変動報酬(賞与、ストックオプション)は当期の会社業績等を勘案し、それぞれ支給することとしています。

代表取締役社長は、報酬額決定に関する方針を取締役に示します。取締役会決議による委任に基づき、代表取締役は独立諮問委員会に各取締役の評価について諮問します。独立諮問委員会は、各取締役の活動成果をもとに、取締役及び取締役会の評価を行い、その結果を代表取締役社長に意見として提出し、代表取締役は独立諮問委員会の意見を参考として、株主総会で決議された報酬限度額*の範囲内で報酬額を決定し、取締役会に報告します。

* 取締役の報酬限度額は、2012年6月開催の定時株主総会において1,000百万円と決議されています。監査役の報酬限度額は、2004年6月開催のサミー(株)定時株主総会及び(株)セガ定時株主総会において50百万円と決議されています。

2018年3月期の取締役及び監査役の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の員数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞与	ストックオプション	
取締役	社内	5	733	432	269	32
	社外	3	46	46	—	—
監査役	社内	1	18	18	—	—
	社外	2	22	22	—	—

2018年3月期の連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬は以下の通りです。

氏名	役員区分	連結報酬等の総額(百万円)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				基本報酬	賞与	ストックオプション
里見 治	取締役	458	当社	276	173	9
里見 治紀	取締役	196	当社	60	65	11
			サミー(株)	36	—	—
			(株)セガホールディングス	12	—	—
			(株)セガゲームス	6	—	—
			(株)サミーネットワークス	6	—	—

取締役・監査役候補者の指名

取締役・監査役候補者は、その人格、知見、能力、経験等を総合的に判断して決めることを基本方針としています。独立諮問委員会、代表取締役社長から示された当該候補者の案を検討し、当該候補者に対しヒアリングを行い、その評価結果を代表取締役社長に対して意見として提出するものとしています。代表取締役社長は、その検討結果を参考として、上記方針に従い、取締役・監査役候補者を判断し、取締役会がこれを検討・承認するものとしています。独立諮問委員会が、取締役・監査役候補者を代表取締役社長に推薦した場合も同様としています。

取締役・監査役トレーニング

当社取締役及び監査役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、例えば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を開催するなど、必要な知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。また、外部セミナーや勉強会等への参加支援等により自己研鑽を奨励しています。

政策保有株式

当社が純投資以外の目的で保有する株式(政策保有株式)は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果、当社の企業価値を向上させ、株主の利益に繋がると考えられる場合において、その株式を保有することとしています。当該保有株式については、取締役会において定期的に経済合理性と将来の見通しを検証し、今後の保有の是非等について検討していくこととしています。当該株式保有に係る議決権行使については、当社と投資先双方の持続的成長と中・長期的な企業価値の向上に資するかどうかを基準に行っています。

関連当事者間の取引

当社では、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引及び利益相反取引は、法令等の定めによることにより、取締役会での決議を要することとしています。また、取引条件及び取引条件の決定方針等については有価証券報告書で開示しています。当社役員、役員が実質的に支配する法人及び主要株主が当社の顧客として取引を行う場合、会社に不利益とならない体制を整えています。

内部統制

当社は、グループ内部統制プロジェクトを2006年3月期に立ち上げ、企業集団として金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度(いわゆる日本版SOX法)が求める内部統制システムの評価・報告の仕組みを整備し、また評価によって発見した不備の改善を進めてきました。この結果、財務報告の信頼性確保への取り組みが定着し、2018年3月期における当グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断するに至りました。今後についても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

(詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」

<https://www.segasammy.co.jp/japanese/media/file/pr/corp/governance/governance.pdf> をご参照ください)。

コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に基づき、一人ひとりがコンプライアンスを意識し、適切な行動を可能とするために様々な取り組みを行っています。また、経営の内外に潜在する重要な損失リスクを洗い出し、対処すべき課題を明確化して、会社の事業遂行、経営資源の損失低減、再発防止に取り組んでいます。

「グループ行動規範」は、その浸透・定着が重要であることから、「グループミッション」や「グループCSR憲章」と合わせて掲載したCSRの手引きを配布しているほか、「グループ・マネジメントポリシー」を含めイントラネットにもすべての内容を掲示しています。

コンプライアンス推進体制

当グループは、グループ全体での取り組みを一層強化するために2010年3月期に立ち上げた「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令や社会規範に則って健全な企業経営を展開するための社内体制を構築しています。

また、2010年3月期に立ち上げた「コンプライアンス推進運動」を継続して実施し、業務の適正を確保するための「内部通報制度の全面改定の周知」など、グループ全体での取り組み及び展開を図っています。

グループ行動規範等の周知徹底

当グループでは、グループ全従業員がCSR憲章を理解し、その精神に基づいた行動を実践するための行動・業務指針を「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に示し、企業倫理・法令遵守を徹底しています。

株主・投資家との対話

当社は「IRポリシー」で定めた情報公開に関する方針に基づき、情報取扱責任者である財務経理本部管掌取締役のもと、専任部署である財務経理本部IR部が、金融商品取引法、その他法令及び東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」に沿って、情報開示を行っています。また、法定開示、適時開示規則に該当しない任意開示情報についても、投資家の皆様の投資判断に大きな影響を与えうる情報については、積極的に情報開示を行っています。

機関投資家やアナリストの皆様には、本決算及び第2四半期決算において、決算説明会を開催し、当日の様子はインターネットでも配信しています。海外投資家に対しては、アジア、欧州、米国等

内部通報制度

グループ内での自浄機能を作用させ、法令違反や不正行為などを未然に防ぐため、内部通報に関する制度(内部通報制度)を制定しています。グループ各社及び社外の法律事務所に通報窓口を設置し、通報事項に関する調査、是正措置、再発防止の実施、通報者の保護制度を設け、社内イントラネット並びにポスター掲示により全社員に周知しています。また、2017年3月より海外にも内部通報制度を拡充しました。

通報制度の実績は2015年3月期:21件、2016年3月期:9件、2017年3月期:16件、2018年3月期:19件です(国内のみ)。また2014年～2018年の通報内容の内訳は、パワハラ(35%)、ルール・法令違反(25%)、セクハラ(12%)、雇用・就業関連(8%)、その他(20%)となりました。通報者の属性は、社員(52%)、アルバイト・派遣社員(15%)、退職者・家族・取引先(8%)、匿名のため不明等(25%)でした。

で適宜ロードショーを実施しています。また証券会社が主催するカンファレンスに参加しています。

IRサイトでは個人投資家の皆様に当グループを分かりやすくご説明する情報を掲載するほか、各種IR制作物の充実等、事業活動をより深くご理解いただくための取り組みを継続的に進めています。

株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を経営にフィードバックすることにより、経営の客観性の向上に努めています。



コーポレート・ガバナンス | 取締役、監査役及び執行役員 (2018年6月22日現在)

取締役



里見 治

代表取締役会長グループCEO

- 1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
- 2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長
サミー(株)代表取締役会長CEO
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長
- 2007年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長CEO
兼COO
- 2008年 同社代表取締役会長CEO
- 2012年 サミー(株)取締役会長
フェニックスリゾート(株)取締役会長
- 2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO
- 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役会長CEO
- 2016年 当社代表取締役会長兼社長CEO兼COO
- 2017年 当社代表取締役会長CEO
サミー(株)代表取締役会長(現任)
(株)セガホールディングス 取締役名誉会長(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)取締役会長(現任)
- 2018年 当社代表取締役会長グループCEO(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役相談役(現任)



里見 治紀

代表取締役社長グループCOO

- 2004年 サミー(株)入社
- 2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
Sega of America, Inc. Director
- 2011年 (株)サミーネットワークス代表取締役
- 2012年 同社代表取締役社長CEO
当社取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
(株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)
代表取締役社長CEO
- 2014年 サミー(株)取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役副社長
- 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役副社長
(株)セガゲームス代表取締役社長CEO
サミー(株)代表取締役副社長
- 2016年 同社代表取締役社長COO
(株)サミーネットワークス代表取締役会長(現任)
当社常務取締役
- 2017年 当社代表取締役社長COO
サミー(株)代表取締役社長CEO(現任)
(株)セガホールディングス代表取締役会長CEO(現任)
(株)セガゲームス代表取締役会長CEO(現任)
- 2018年 当社代表取締役社長グループCOO(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)



鶴見 尚也

専務取締役

- 1992年 (株)セガ エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)入社
- 2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)執行役員
- 2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO
- 2006年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)上席執行役員
Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO and President
Sega of America, Inc. Chairman
- 2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
- 2009年 同社常務取締役
Sega Europe Ltd. Chairman
- 2012年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長COO
精文世嘉(上海)有限公司副董事長兼首席執行官
当社取締役
Sega Holdings Europe Ltd. CEO and President
- 2014年 当社代表取締役専務
(株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役副会長
フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
Member of the Board of Directors
- 2015年 (株)セガホールディングス 取締役副会長
(株)セガ ライブクリエイション
(現 CA セガジョイポリス(株)) 代表取締役会長兼社長
セガサミーゴルフエンタテインメント(株)
取締役会長(現任)
- 2016年 当社専務取締役(現任)
- 2017年 CAセガ ジョイポリス(株)取締役会長(現任)
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
Senior Executive Vice President(現任)

社外取締役



夏野 剛*

社外取締役

- 2005年 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現(株)NTTドコモ)執行役員
マルチメディアサービス部長
- 2008年 当社社外取締役(現任)
トランスコスモス(株)社外取締役(現任)
(株)ドワンゴ取締役(現任)
エヌ・ティ・ティ・インフォマティクス(株)取締役(現任)
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特別招聘教授
- 2009年 (株)ディー・エル・イー社外取締役(現任)
グループ(株)社外取締役(現任)
- 2010年 (株)U-NEXT(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS)
社外取締役(現任)
- 2013年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特別招聘教授(現任)
- 2016年 日本オラクル(株)社外取締役(現任)
- 2017年 (株)AWSホールディングス(現(株)Ubicom
ホールディングス)社外取締役(現任)
(株)ゼネテック社外取締役(現任)
クールジャパン機構((株)海外需要開拓支援機構)
取締役(現任)



勝川 恒平*

社外取締役

- 1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
- 2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長
- 2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員(東日本担当)
- 2007年 エヌ・アイ・エフSMBCベンチャーズ(株)
(現SMBCベンチャーキャピタル(株))
代表取締役副社長
- 2010年 SMBCベンチャーキャピタル(株)代表取締役社長
- 2014年 銀泉(株)代表取締役社長
京都大学イノベーションキャピタル(株)
社外取締役(現任)



深澤 恒一

常務取締役グループCFO

- 2003年 サミー(株)入社
同社執行役員 社長室長
- 2004年 当社執行役員 社長室長
(株)セガ(現(株)セガゲームス)執行役員 会長・社長室長
- 2005年 同社取締役 会長・社長室長
- 2007年 セガサミーアセット・マネジメント(株)
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))
代表取締役社長
当社上席執行役員 政策・渉外担当
- 2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役 新規事業本部長
- 2009年 セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))
代表取締役社長
- 2014年 (株)セガトイズ代表取締役専務
- 2015年 同社取締役
当社取締役
- 2016年 当社常務取締役兼CFO
- 2018年 当社常務取締役グループCFO(現任)



岡村 秀樹

常務取締役

- 1987年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)入社
- 1997年 同社取締役
- 2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)専務執行役員
- 2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)常務取締役
当社取締役
- 2007年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
- 2008年 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役社長
- 2014年 同社取締役副会長
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長COO
当社取締役
- 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役社長COO(現任)
(株)セガゲームス代表取締役会長
(株)セガ・インタラクティブ取締役会長(現任)
(株)トムス・エンタテインメント代表取締役会長(現任)
(株)セガトイズ代表取締役会長(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役会長
(株)ダーツライブ代表取締役会長(現任)
(株)セガ エンタテインメント取締役社長
- 2017年 当社常務取締役(現任)
(株)セガゲームス取締役(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役社長(現任)
(株)セガ エンタテインメント取締役会長(現任)



大西 洋*

社外取締役

- 2016年 当社社外取締役(現任)
銀泉(株)特別顧問(現任)
エレコム(株)社外取締役(現任)
- 2017年 DXアンテナ(株)取締役(現任)
- 1979年 (株)伊勢丹(現(株)三越伊勢丹)入社
- 2005年 同社執行役員 経営企画部総合企画担当
- 2009年 (株)伊勢丹(現(株)三越伊勢丹)
代表取締役社長執行役員
- 2010年 (株)三越伊勢丹ホールディングス取締役
- 2011年 (株)三越伊勢丹代表取締役社長執行
役員兼営業本部長
- 2012年 (株)三越伊勢丹ホールディングス
代表取締役社長執行役員
(株)三越伊勢丹代表取締役社長執行役員
- 2016年 日本百貨店協会会長
- 2017年 三越伊勢丹ホールディングス取締役
- 2018年 当社取締役(現任)
日本空港ビルデング(株)取締役副社長(現任)

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役



青木 茂
常勤監査役

2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
上席参事
同社執行役員 中国・アジア事業推進室長
2006年 世嘉(中国)网络科技有限公司董事長
2008年 サミー(株)執行役員 経営管理本部長
同社執行役員 コーポレート本部長
2009年 同社取締役 コーポレート本部長
2011年 同社常務取締役 コーポレート本部長
2012年 同社代表取締役社長 COO
2013年 当社取締役
2016年 サミー(株)代表取締役副会長
当社常勤監査役(現任)
日本マルチメディアサービス(株)
(現 ジェイエムエス・ユナイテッド(株))
監査役(現任)
2017年 セガサミービジネスサポート(株)
監査役(現任)
2018年 サミー(株)監査役(現任)



阪上 行人
監査役

2003年 サミー(株)入社 監査室長
2004年 同社管理本部法務部長
2006年 当社監査役室長
2014年 当社監査役(現任)
(株)セガ(現(株)セガゲームス)
常勤監査役
2015年 (株)セガホールディングス
常勤監査役(現任)
(株)セガ・インタラクティブ
監査役(現任)
(株)セガゲームス監査役(現任)
(株)トムス・エンタテインメント
監査役(現任)
(株)セガ エンタテインメント
監査役(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
監査役



嘉指 富雄*2
社外監査役

1990年 コスモ証券(株)
(現 岩井コスモ証券(株))取締役
1996年 同社常務取締役
1999年 コスモ投信投資顧問(株)(現 明治安
田アセットマネジメント(株))常務取
締役
2005年 (株)サミーネットワークス常勤監査役
2008年 当社補欠監査役
2009年 当社常勤監査役
(株)サミーネットワークス監査役
(株)セガトイズ監査役
2012年 (株)セガネットワークス
(現(株)セガゲームス)監査役
2015年 (株)セガ・ライブクリエイション
(現 CA セガジョイボリス(株))
監査役
セガサミービジネスサポート(株)
監査役
2017年 当社社外監査役(現任)



榎本 峰夫*2
社外監査役

1978年 弁護士登録
2000年 榎本峰夫法律事務所開設
2004年 (株)サミーネットワークス社外監査役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)
社外監査役
2005年 当社補欠監査役
2006年 日本工営(株)社外監査役
2007年 当社社外監査役(現任)
2014年 (株)シモジマ社外監査役(現任)
2015年 (株)セガホールディングス
社外監査役(現任)
(株)セガゲームス監査役
(株)セガ・インタラクティブ監査役

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員



甘利 祐一
上席執行役員



高橋 真
上席執行役員



中原 徹
上席執行役員



大脇 洋一
上席執行役員



石倉 博
執行役員



高橋 公一
執行役員



加藤 貴治
執行役員

FINANCIALS

法定開示の補足

P/L

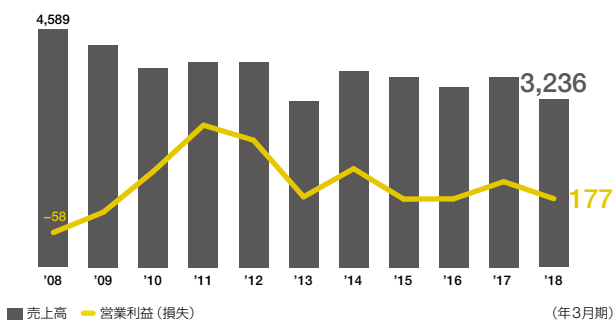
損益計算書

● 長期トレンド

売上高が減少してきた要因は、主に(1)売上高の大きな割合を占める遊技機事業における継続的な規制強化による市場環境の大きな変化、(2)セガの既存事業の売上高減少、構造改革(アミューズメント施設分野における店舗の閉鎖及び売却や、パッケージゲームソフトの開発タイトル絞り込み等)によります。利益面では、2008年3月期の営業損失計上後、2011年3月期にかけて主に遊技機事業の収益性改善によって回復傾向を示しました。その後、既存ビジネスの事業環境の悪化が継続し、再び利益減少トレンドを迎えてきましたが、2015年3月期以降の構造改革以降は、特にエンタテインメントコンテンツ事業の収益性が改善傾向を示しています。

売上高及び営業利益(損失)の長期トレンド

億円

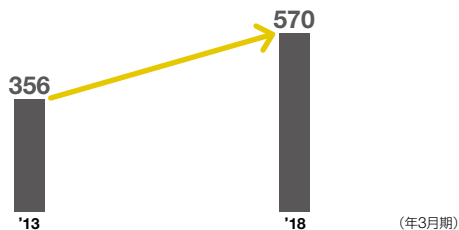


主なプラス要因

売上高:パッケージゲーム分野の収益成長

パッケージゲーム分野の売上高

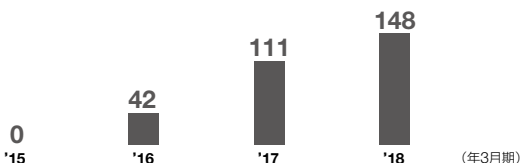
億円



営業利益:エンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善

エンタテインメントコンテンツ事業の営業利益

億円

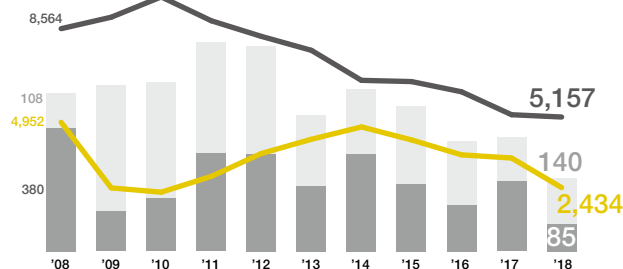


主なマイナス要因

1. 売上高:市場縮小を背景とする既存事業の収益減少

セガサミーの販売台数/パチスロ・パチンコ市場規模

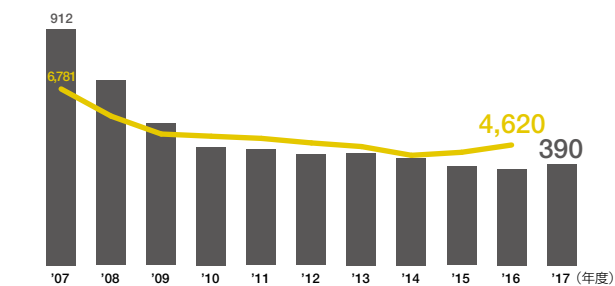
千台/億円



■パチスロ遊技機 ■パチンコ遊技機(セガサミーの販売台数) (各年度:販売台数)
 ●パチスロ遊技機市場規模 ●パチンコ遊技機市場規模 (7月~6月の間に迎える決算期:市場規模)
 出所:矢野経済研究所

セガサミーアミューズメント施設分野売上高/オペレーション市場規模

億円

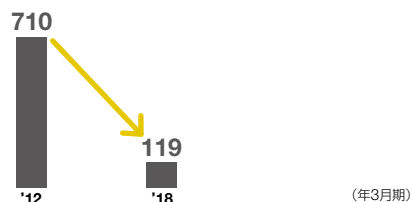


●アミューズメント施設オペレーション市場規模 ■セガサミーアミューズメント施設分野売上高
 出所:JAJIA「平成28年度アミューズメント産業界の実態調査」

2. 営業利益:遊技機事業の利益減

遊技機事業の営業利益

億円



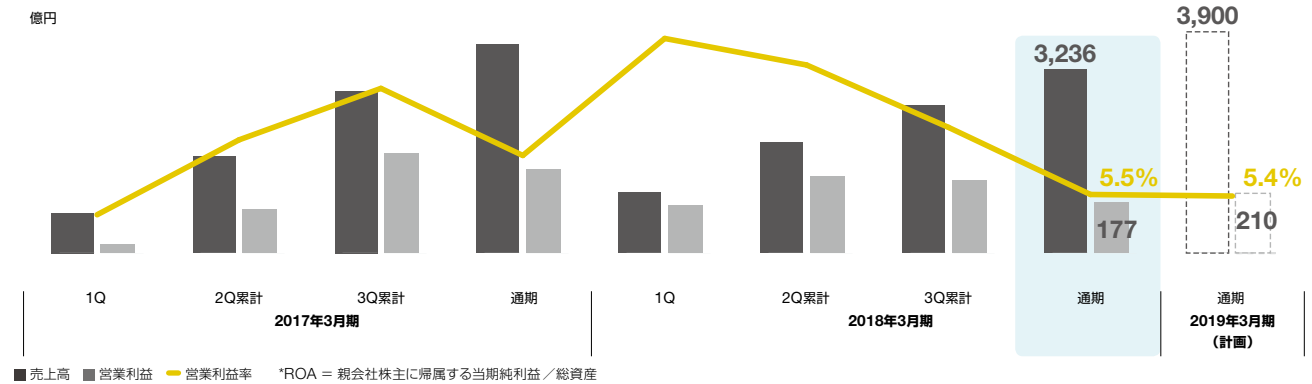
● 2017年3月期と2018年3月期の比較

売上高: **3,236** 億円
(2018年3月期)

営業利益: **177** 億円

営業利益率: **5.5%**

ROA*: **1.8%**



要約連結財務諸表

	2017	2018	増減
売上高	3,669	3,236	-12%
遊技機事業	1,482	1,056	-29%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,057	2,080	+1%
リゾート事業	130	99	-24%
売上原価	2,312	2,029	-12%
売上総利益	1,356	1,207	-11%
販売費及び一般管理費	1,061	1,030	-3%
営業利益	295	177	-40%
遊技機事業	263	119	-55%
エンタテインメントコンテンツ事業	111	148	+33%
リゾート事業	-22	-25	-
その他/消去等	-57	-65	-
営業利益率	8.0%	5.5%	-2.5pts.
営業外収益	38	32	-16%
営業外費用	48	64	+33%
経常利益	285	145	-49%
特別利益	133	9	-
特別損失	81	31	-
税金等調整前当期純利益	337	124	-63%
法人税等合計	56	30	-
親会社株主に帰属する当期純利益	276	89	-68%
1株当たり配当(円)	40	40	-
1株当たり当期純利益(円)	117.79	38.10	-
1株当たり純資産(円)	1,313.06	1,313.90	-

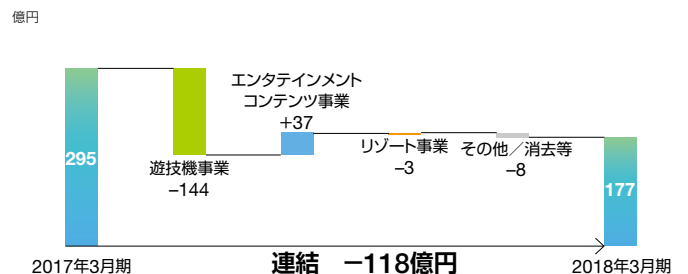
→ 連結売上高

エンタテインメントコンテンツ事業が全般的に好調に推移した一方、遊技機事業において、規則改正を受け下期の販売スケジュールの大幅な見直しを行ったため減収。

→ 営業利益

エンタテインメントコンテンツ事業においては、既存事業が堅調を維持し収益性が改善するも、遊技機事業において販売スケジュールの見直しを行ったため減益。営業利益率は、2.5ポイント低下。

セグメント別の営業利益増減要因



→ 営業外費用

主にパラダイスセガサミーによる持分法投資損失が前期の14億円に対して、43億円に増加した結果、営業外費用が増加。

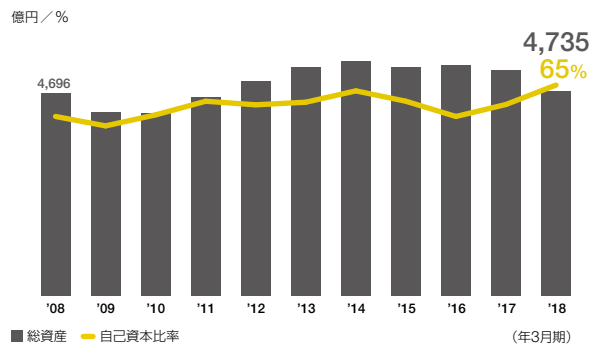
B/S

財政状態

● 長期トレンド

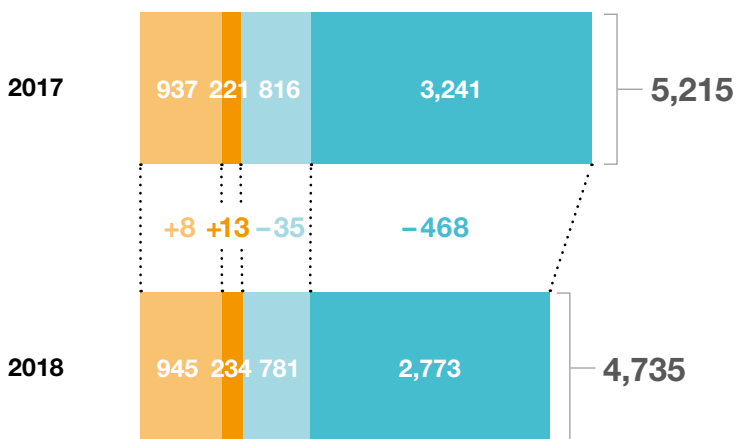
総資産は、2008年3月期以降、有価証券の評価減、売却等により減少しました。近年は、アミューズメント施設の売却を進める一方で、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にあります。成長分野への投資に関してはバランスシートの肥大化に留意した投資を進めています。自己資本比率は、業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動する中でも、成長分野への投資及び安定的な配当を実施するとともに、将来の国内IR(統合型リゾート)への参入をにらんだ財務健全性を確保するという方針に基づき、安定的に60%前後を維持しています。

総資産及び自己資本比率の推移



● 2017年3月期末と2018年3月期末の比較

資産の部 (億円)



負債・資本の部 (億円)



投資その他の資産
+8億円

無形固定資産
+13億円

有形固定資産
-35億円

流動資産
-468億円

純資産
-10億円

負債合計
-471億円

● 売上債権及び有価証券の減少等により減少

● 配当金の支払いにより株主資本が減少した一方、親会社株主に帰属する当期純利益を計上

● 仕入債務の決済や社債の償還等により減少

● 自己資本比率は6.0ポイント上昇し、65.0%に

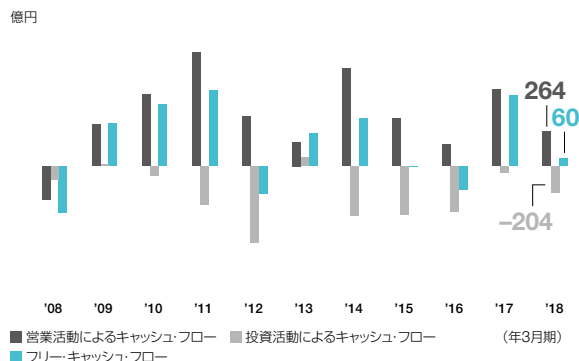
Cash Flows

キャッシュ・フロー

● 長期トレンド

成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2011年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加え、IR(統合型リゾート)事業やデジタルゲーム分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。

キャッシュ・フローの推移

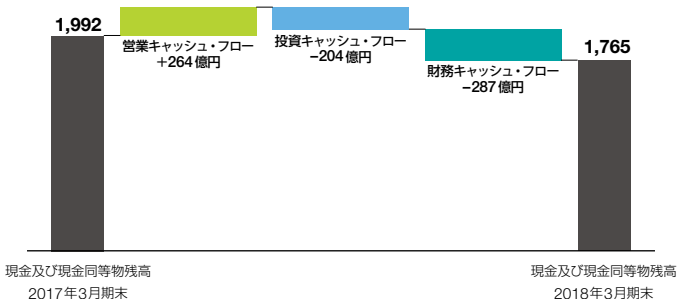


2018年3月期のキャッシュ・フロー

2018年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2017年3月期に比べ226億42百万円減少し、1,765億66百万円となりました。

連結 キャッシュ・フローの状況

億円



キャッシュ・フローの内訳

億円

営業キャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	+124
減価償却費	+191
売上債権増減額(ーは増加)	+151
仕入債務増減額(ーは減少)	-237
投資キャッシュ・フロー	
有形固定資産取得	-109
無形固定資産取得	-105
有形固定資産売却	+95
財務キャッシュ・フロー	
社債償還	-195
配当金支払	-93
長期借入による収入	+100

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

+264億円

仕入債務が237億60百万円減少した一方で、税金等調整前当期純利益124億13百万円及び減価償却費191億80百万円を計上したこと、売上債権が151億79百万円減少したこと等により、264億87百万円の収入(2017年3月期は591億26百万円の収入)となりました。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

-204億円

有形固定資産の売却により95億64百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得により109億42百万円、無形固定資産の取得により105億29百万円、関係会社株式の取得により62億6百万円、敷金の差入により51億92百万円をそれぞれ支出したこと等により、204億22百万円の支出(2017年3月期は47億67百万円の支出)となりました。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

-287億円

長期借入れにより100億円の収入があった一方で、長期借入金の返済により63億54百万円、社債の償還により195億円、配当金の支払により93億80百万円をそれぞれ支出したこと等により、287億80百万円の支出(2017年3月期は383億34百万円の支出)となりました。

Non-Financial Assets

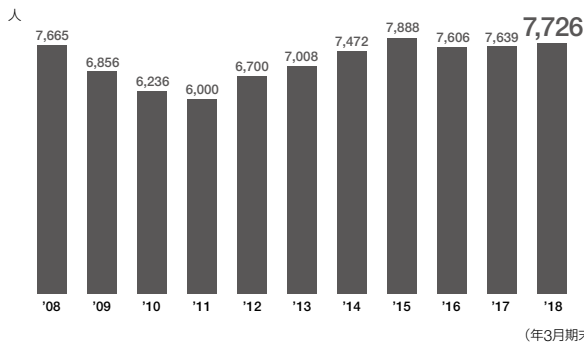
非財務資産

● 人財

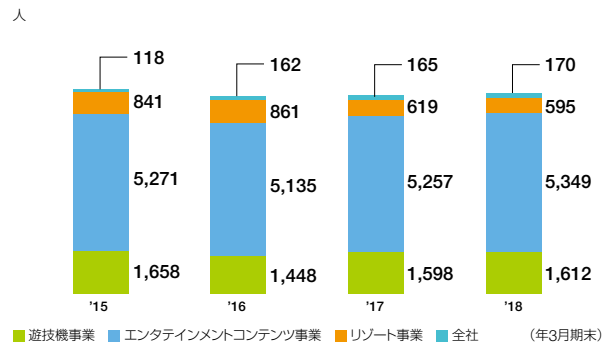
連結従業員数

当期末の連結従業員数は、前期末比87名増の7,726名となりました。当グループは、成長分野への人財の重点配置を進めています。

連結従業員数



事業別従業員



● 知財

研究開発費・コンテンツ制作費

2016年3月期から2018年3月期までの3ケ年は、平均して売上高の18%超に相当する研究開発費・コンテンツ制作費を投じています。近年は特に、デジタルゲーム分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を積極化しています。2018年3月期はデジタルゲーム分野における新作タイトル投入の遅れ等により、前期比7.6%減の620億円を投じました。

ご参考

● 製品・サービス別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

当グループは、競争力の源泉であるIPの創出・強化並びに継続的な収益獲得に向け、長期的な視座で研究開発費・コンテンツ制作費の安定的な投資に努めています。開発期間・ライフサイクルに基づき、費用計上の方法、タイミングは製品・サービスごとに異なります。

遊技機事業、アミューズメント機器分野のカジノ機器

発生ベースで費用に計上(外注加工費は検収時点で計上)

デジタルゲーム分野

開発期間中は無形固定資産に計上し、サービス開始月から定額償却。償却期間は基本的には24ヶ月償却(償却期間はタイトルにより異なり、ライフサイクルが長いタイトルは36ヶ月を超えることもある)

パッケージゲーム分野・アミューズメント機器分野(カジノ機器除く)

- ① 主にコンソール(据え置き型)向け及びアミューズメント機器
開発期間中は仕掛品に計上し、発売後に販売本数・台数に連動して費用に計上
- ② 主にPC向けゲーム
開発期間中は仕掛品に計上し、発売後に費用計上するが、パッケージゲーム販売とダウンロード販売では認識基準が異なる
 - パッケージゲーム販売: ①と同様
 - ダウンロード販売: 12ヶ月均等割り

会社概要 / 株式情報

会社概要

会社名	セガサミーホールディングス株式会社
英文表記	SEGA SAMMY HOLDINGS INC.
所在地	〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
URL	https://www.segasammy.co.jp
設立	2004年10月1日
資本金	299億円(2018年3月31日現在)
事業内容	総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理及びそれに附帯する業務

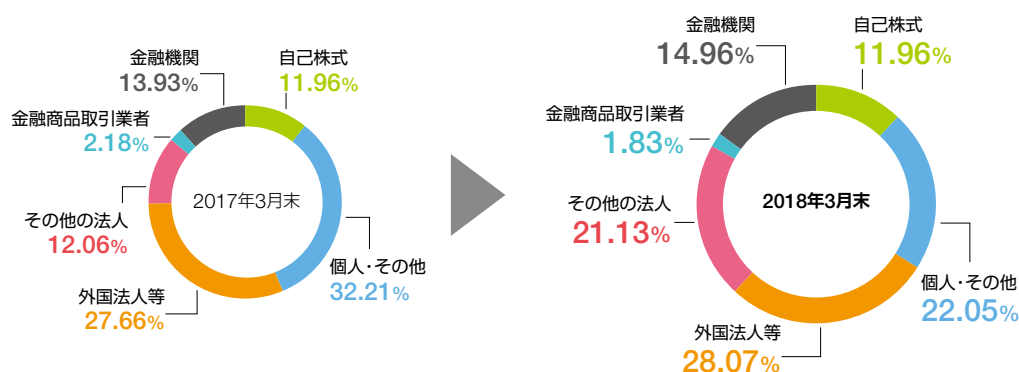
株式の状況(2018年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	266,229,476株
株主数	80,330名

大株主の状況(2018年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
株式会社HS Company	35,308	15.06
有限会社 エフエスシー	13,562	5.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,754	4.58
里見 治	7,721	3.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,084	3.02
ORBIS SICAV 常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店	4,599	1.96
JP MORGAN CHASE BANK 385632 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部	4,055	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,790	1.61
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部	3,236	1.38
GOLDMAN, SACHS & CO. REG 常任代理人ゴールドマン・サックス証券株式会社	3,195	1.36
計	93,308	39.81

所有者別分布



(注)1 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりであります。

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) 10,754千株
 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 7,084千株
 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) 3,790千株

2 前事業年度末現在主要株主であった里見治は、当事業年度末では主要株主ではなくなり、株式会社HS Companyが新たに主要株主になりました。なお、株式会社HS Companyは当社代表取締役会長グループCEOである里見治及びその親族が全株式を保有する資産管理会社であります。

3 上記のほか当社所有の自己株式31,850千株があります。



SEGASammy

セガサミーホールディングス株式会社

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
www.segasammy.co.jp

Printed in Japan